

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Sergio Boeira Kappel

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS PRÁTICAS
GERENCIAIS NAS EBTs INDUSTRIAIS DE BASE
TECNOLÓGICA DA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS
À LUZ DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

SERGIO BOEIRA KAPPEL

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS PRÁTICAS
GERENCIAIS NAS EBTs INDUSTRIAIS DE BASE
TECNOLÓGICA DA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS
À LUZ DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada no Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina, como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof^o Neri dos Santos, Dr. Ing.

Florianópolis

2003

SERGIO BOEIRA KAPPEL

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS PRÁTICAS
GERENCIAIS NAS EBTs INDUSTRIAIS DE BASE
TECNOLÓGICA DA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS
À LUZ DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 01 de abril de 2003

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca examinadora:

Profº. Neri dos Santos, Dr. Ing.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Profª Aline França de Abreu, Ph.D.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profº Nelci Moreira de Barros, Dr. Eng.
Universidade Federal de Santa Catarina

*“Se você conhece seu inimigo e conhece a si mesmo,
não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você
se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória
ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece
nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”*

Sun Tzu, 500 AC.”

Dedico este trabalho a minha família; a meus pais Waldemar e Elvira, "in memoriam" e em especial a minha esposa Maria Luiza e aos meus filhos Érico e Bianca, pelo apoio e carinho nos bons e maus momentos; pela compreensão às ausências nas muitas horas de estudos para a elaboração deste trabalho.

Meus agradecimentos à:

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina,

pelo ensino gratuito e de qualidade.

Coordenadoria de Pós-graduação da Engenharia de Produção,

pelo alto nível de seu quadro de professores.

Souza Cruz – Indústria e Comércio Ltda. e sua Diretoria Sul,

pela qualidade de nossa primeira vivência industrial.

RBS – Rede Brasil de Comunicações Ltda. e sua Diretoria,

pelo valor profissional agregado ao longo de mais de 8 anos de atividades.

à Dígitro Tecnologia Ltda. e sua Diretoria,

pelos desafios que motivaram à busca do conhecimento.

Step Software e Automação Ltda. e seu Diretor,

pelo apoio num importante momento.

CSP – Controle e Automação Ltda. e seu Diretor,

pela visão e confiança depositados.

4S Informática e Sistemas Ltda. e seu Diretor,

pela inspiração para muitas abordagens desta dissertação.

VENTISOL – Ventiladores e Exaustores Ltda. e seu Diretor,

pela abertura de tão amplas possibilidades de trabalho.

CANADAS – Assessoria & Serviços Técnicos Ltda. e seu Diretor,

pela confiança e incentivo à novas idéias.

ACATE – Associação Catarinense de Tecnologia e sua Diretoria,

pela valorização de nossas idéias e o apoio oferecido.

E a tantas outras empresas que com maior ou menor intensidade,

oportunizaram nossa pesquisas e experiências como consultor empresarial.

Agradecimentos especiais à:

Profº Nelci Moreira de Barros, Dr.,

pelo inestimável apoio, incentivo e amplos conhecimentos.

Profª Aline França de Abreu, Ph.D.,

pela criação das condições básicas à realização do Mestrado.

Profº Neri dos Santos, Dr. Ing.,

pelo alto valor de seus ensinamentos e pela orientação.

RESUMO

KAPPEL, Sergio Boeira. **Estudo exploratório sobre as práticas gerenciais nas EBTs industriais de base tecnológica da região da Grande Florianópolis à luz da gestão do conhecimento.** Florianópolis / Brasil, 2003. 88 fls. **Dissertação** (mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação da Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

O presente estudo apresenta a realidade da gestão nas empresas industriais de pequeno e médio porte de base tecnológica (EBTs), objetivando a implantação de novas metodologias e práticas gerenciais que as permitam enfrentar a crescente possibilidade de descontinuidade tecnológica, o aumento da competição empresarial e a necessidade de gerenciar o conhecimento envolvido nos seus projetos. Nos objetivos específicos são tratadas questões relativas a: 1) Estratégias gerais do negócio; 2) Práticas de gestão do conhecimento; e 3) Gestão empresarial. Não é intenção deste trabalho apresentar regras ou modelos de gestão que funcionem para qualquer tipo de empresa. Pretende-se, na verdade, formular recomendações que melhorem a competitividade para as EBTs, a partir da análise das características das empresas da amostra pesquisada. Para tanto, a pesquisa utiliza-se de uma amostra intencional de EBTs já consolidadas e atuando há mais de 10 anos no mercado desta região. Ao longo do presente trabalho, procurou-se demonstrar a importância da adoção de novos conceitos e estratégias empresariais à luz da gestão do conhecimento. Na fundamentação teórica deste estudo estão referenciados conceitos e teorias de importantes autores nacionais e internacionais que alertam empresários e gerentes sobre a importância da adoção de novos modelos de gestão que dêem suporte às novas demandas por competitividade nas EBTs, diante da complexidade do mundo globalizado. Esta dissertação busca evidenciar a necessidade e a importância de que ferramentas e metodologias da economia do conhecimento substituam as metodologias tradicionais, baseadas nos fundamentos de gestão e na contabilidade da economia industrial. A importância da pesquisa realizada está em demonstrar que as metodologias relativas à criação e disseminação do conhecimento apresentam uma adequada fundamentação teórica e metodologias que favorecem os processos de gestão operacional, de gestão estratégica, de trabalho em equipe, de parcerias entre empresa-empresa e entre redes empresariais e favorecem a antecipação para movimentos de descontinuidade tecnológica. Aos líderes das EBTs industriais de base tecnológica, dos setores eletro-eletrônico e de tecnologia da região da Grande Florianópolis, objeto de nossa pesquisa, o presente trabalho propõe alternativas, à luz gestão do conhecimento, para a condução dos negócios de uma forma mais atual, dinâmica, produtiva e rentável.

Palavras-chave: EBTs, descontinuidade tecnológica, gestão do conhecimento, competitividade, economia do conhecimento e economia industrial.

ABSTRACT

KAPPEL, Sergio Boeira. **Exploratory study about management practical in the industrials TBCs with technological basis of the Florianópolis metropolitan area based on the knowledge management.** Florianópolis / Brasil, 2003. 88 fls. **Dissertation** (Master in Production Engineering). Program of Post Graduation in Production Engineering, UFSC, 2003.

The present study presents a reality of the management in the small and medium size companies with technological basis (TBCs) aiming the introduction of new technologies and management practices that allow them to face the increasing possibility of technological discontinuation, the increasing of entrepreneurial competition and the necessity to manage the knowledge which is involved in their projects. In the specific objectives there are some questions related to: 1) Business General Strategies; 2) Knowledge Management Practices; and 3) Entrepreneurial Management. It's not the intention of this work to present management rules or models that work to any kind of company. What it intends in fact, to formulate recommendations that improve the competitiveness to the TBCs, from the analysis of the company characteristics of the researched sample. So that, this research utilizes an intentional sample of TBCs that are already established and acting for at least ten years in the market of the referred region. This work also searched to demonstrate the adoption of new concepts and management strategies based on the management knowledge. In the theoretical basis of this study are referred concepts and theories of important authors, national as well as international that alert entrepreneurs and managers about the importance of the new management models adoption that give support to new competitiveness demands in the TBCs in front of complexity of the integrated world. This dissertation searches to evidence the necessity and the importance of the methodologies and tool of the knowledge economy to substitute those based on the industrial economy fundamentals that are still being used. The importance of this research is in demonstrate that the methodologies related to creation and knowledge dissemination present an adequate theoretical basis and methodologies that facilitate the operational management processes, strategic management, teamwork, partnership among company-company and entrepreneurial networks and more that that, facilitate the anticipation to movements of technological discontinuity. To the industrials with technological basis , of the electric-electronic area TBCs leaders, this work proposes some alternatives, based on the knowledge management in order to deal with business in a more dynamic, actual, productive and profitable way.

Key words: TBCs, technological discontinuity, management knowledge, competitiveness, knowledge economy and industrial economy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Concepção de descontinuidade competitiva.....	18
Figura 2: Relação entre Ambiente Interno e Externo	21
Figura 3: Os princípios da organização do conhecimento	23
Figura 4: Mix estratégico proposto por Casarotto	24
Figura 5: Curva “U” proposta por Porter	25
Figura 6: Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas	26
Figura 7: Modelo de Rede <i>Topdown</i>	27
Figura 8: Rede Flexível de Empresas	28
Figura 9: Matriz Produto/Mercado de Ansoff	28
Figura 10: Cadeia de Valor industrial genérica e marcação das áreas para o consórcio	30
Figura 11: Modelo geral de Rede / Desenvolvimento de um Sistema Econômico Local ...	32
Figura 12: Conhecimentos: Tácito x Explícito	36
Figura 13: Modos de Conversão do Conhecimento	37
Figura 14: Espiral do Conhecimento de Nonaka – os processos	37
Figura 15: Espiral do Conhecimento de Nonaka – as dimensões do processo	38
Figura 16: Os conhecimentos gerados no processo	38
Figura 17: Matriz de Processos Estratégicos	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do problema	11
1.2 Definição dos principais termos	12
1.3 Definição do problema	13
1.4 Objetivo geral	14
1.5 Objetivos específicos	14
1.6 Justificativa e relevância	15
1.7 Limitação da pesquisa	15
1.8 Estrutura do trabalho	16
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	17
2.1 Descontinuidade tecnológica	17
2.1.1 Inteligência Competitiva - IC	19
2.2 Agrupamentos Competitivos / Redes de empresa	22
2.2.1 A inteligência agregando valor aos negócios – um novo paradigma.....	22
2.2.2 Estratégia empresarial como base de competição	23
2.2.3 Competição através de redes flexíveis de empresas	25
2.2.4 A cadeia de valor	30
2.2.5 Desenvolvimento de sistemas econômicos locais	31
2.3 A Gestão do Conhecimento nas organizações	33
2.3.1 O conhecimento e as estratégias competitivas das organizações	33
2.3.2 A criação e a gestão do conhecimento nas organizações.....	35
2.3.3 As estratégias empresariais baseadas no conhecimento	39
2.3.4 O valor do capital intelectual nas empresas	41
2.3.5 Intuição como ferramenta de trabalho na economia do conhecimento.....	44
2.4 Gestão empresarial	46
2.4.1 A aprendizagem e a criatividade	46
2.4.2 O modo de “ser” nas organizações	50
2.4.3 Desenvolvendo a “empresabilidade” das EBTs	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1 Caracterização da pesquisa	59

3.2	Delimitação da pesquisa	59
3.3	População e amostra	60
3.4	Questões de pesquisa	60
3.5	Instrumento de pesquisa / Levantamento de dados	60
3.6	Tabulação / Compilação dos dados	61
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	62
4.1	Introdução	62
4.2	Análise e Interpretação dos dados da pesquisa	62
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	66
5.1	Conclusões	66
5.2	Recomendações para trabalhos futuros	67
	REFERÊNCIAS	68
	ANEXO I – Questionário da Pesquisa de campo	72
	ANEXO II – Dados compilados / Resultados da Pesquisa	77

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Estamos vivendo uma nova realidade na economia globalizada, uma era de descontinuidades. Diferente dos anos 90, onde as empresas trabalhavam com margens de lucros razoáveis em seus produtos e serviços e obtinham grandes retornos financeiros em seus negócios. Gary Hamel em seu último livro “Liderando a Revolução”, escrito em 2000, ressalta: “A inovação do conceito de negócio é a capacidade de reconceber os modelos de negócio existentes, de modo a criar novos valores para os clientes, duras surpresas para os concorrentes e grande riqueza para os investidores” (HAMEL, 2000, p.19). Entre os diversos autores consultados Hamel (2000), Drucker (1999) e Davenport (1998) apresentam em seus livros numerosos relatos que asseguram que muitas das práticas gerenciais utilizadas pelas empresas durante a década de 1990 para assegurar ganhos cada vez maiores para os acionistas talvez não proporcionem os mesmos resultados neste novo decênio.

Alvin Toffler muito anos antes, em 1985, já alertava as empresas para este novo mundo cada vez mais rápido e integrado, onde grandes prédios, grandes contingentes de trabalhadores, grandes patrimônios não garantem sobrevivência às organizações. O referido autor já alertava em seu livro “Empresas Flexíveis” que frente à dinâmica e velocidade nas transações, somente os mais competentes em suas especialidades, os mais focados, os mais competitivos, os que tiverem integração a redes de negócios, com melhor tecnologia e qualidade, sobreviverão. E referiu-se a isso dizendo:

[...] Algumas empresas encontram-se além da salvação: são dinossauros burocráticos. São as empresas não-flexíveis, incapazes de se adaptarem, muitas das quais desaparecerão até, a não distante passagem do século. Empresas com nomes consolidados e produtos famosos, empresas com patrimônios que se elevam a milhões de dólares; empresas com dezenas e até, centenas de milhares de empregados; empresas de reputação invejável em Wall Street e com posições aparentemente inexpugnáveis em seus mercados - todas correm perigo [...]. (TOFFLER, 1985, p. 12).

No atual contexto, integrado pelas telecomunicações e Internet as crises deixaram de ser locais e já não são privilégios das economias em desenvolvimento do 3º mundo. Temos exemplos recentes da *Enron* e da *WorldCom* para fundamentar as

opiniões anteriores. Logo, empregar técnicas de gestão, motivar pessoas, gerenciar a inovação e alinhar as estratégias empresariais para obter produtos ou serviços de maior qualidade e valor agregado são alternativas para o gestor moderno. Faz-se necessário uma avaliação estratégica em ampla escala nas empresas brasileiras, tanto tradicionais quanto da nova economia. Para tanto, é recomendável o uso de metodologias e ferramentas da Nova Economia, uma economia baseada no Conhecimento.

Grandes e médias empresas nacionais estão enfrentando este novo contexto utilizando-se apenas das velhas ferramentas forjadas para fazer frente às demandas da era industrial e assim multiplicam-se casos; ontem a Metal Leve, hoje a Varig dentre tantas outras. Enfim, é importante que os empresários das pequenas e médias empresas de base tecnológica (EBTs) também aprendam com a realidade que está aí. É necessário que analisem se estão realizando investimentos de tempo e recursos em projetos ruins, de baixo valor agregado e fora do foco de competência da empresa. Este alerta certamente é válido para as pequenas e médias empresas dos setores eletro-eletrônico e de tecnologia da região da Grande Florianópolis (área desta pesquisa) na busca de adequação à Economia do Conhecimento.

1.2 Definição dos principais termos

ATE – é uma sigla que representa “Alta Taxa de Empregabilidade” que se expressa pela capacidade do trabalhador obter com facilidade novos postos de trabalho num mercado escasso em opções e vagas (SAVIANI, J.R., 1997).

Capital intelectual – uma expressão adotada com ressalvas pois trata-se de uma analogia inadequada, uma vez que o capital é cumulativo e o conhecimento quanto mais compartilhado e disseminado, melhor seu aproveitamento (SANTOS N., BARROS, N., artigo publicado no Enegep 2003).

Descontinuidade tecnológica – são transições bruscas da tecnologia que além de provocar o desaparecimento de produtos, resultam na exclusão produtiva de setores inteiros. À medida que a tecnologia evolui, descontinuidades ocorrem com frequência (BARROS, N., 2000).

EBTs - EBT é uma empresa constituída sob as leis brasileiras, com sede e administração no País, cuja atividade principal seja a produção, industrialização ou a utilização produtiva de criação. (PROJETO DE LEI DE INOVAÇÃO, 2002). A definição legal para empresas de base tecnológica (EBTs) ainda não foi aprovada, consta na nova lei de inovação tecnológica, cujo projeto de lei está tramitando no Congresso Nacional.

Gestão do Conhecimento (GC) – é uma área interdisciplinar que congrega as ciências cognitivas, ciências da educação, ciência da comunicação, ciência da informação, ciência da administração. A GC busca o gerenciamento dos ativos intangíveis, das competências e dos relacionamentos de uma organização. As bases de conhecimento estabelecidas através da GC favorecem aplicações em: aprendizagem organizacional, gestão de mudanças, melhores práticas, reengenharia de processos, gerenciamento de riscos, “benchmarking”, gestão de times, gestão por competências dentre outras (SANTOS, N., 2002 - Notas de aula).

Inteligência Competitiva (IC) – levantamento e busca de informação objetivando alimentar e qualificar o processo de tomada de decisão (SANTOS, N., 2002 - Notas de aula). Para Cohen – 1999, a Inteligência Competitiva trata-se de uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no ambiente de negócios de seu setor e esse conhecimento dá aos executivos condições de tomar atitudes que forneçam à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes.

1.3 Definição do problema

Ao longo de nossos estudos e análises para realização deste trabalho junto a diversas EBTs da região da Grande Florianópolis, identificamos três vulnerabilidades competitivas comuns às pequenas e médias empresas de base tecnológica que, em nosso entendimento, merecem atenção e ajudam a compreender o problema-alvo desta pesquisa. A seguir foram enumeradas estas vulnerabilidades, foco que contribuem para a clareza e consistência do presente estudo:

- a) O planejamento estratégico da empresa não está em sintonia com o perfil dos produtos e/ou serviços oferecidos ao mercado;

- b) o uso de novas tecnologias de gestão de pessoas e processos, ainda é tímido na região; e
- c) as pequenas e médias empresas de tecnologia, embora intensivas em conhecimento e inovação, não dispõem de ferramentas ou práticas para gerenciar adequadamente o seu capital intelectual.

Os três itens anteriores serão fundamentados pelos conceitos apresentados na fundamentação teórica do presente trabalho de pesquisa onde os autores consultados apresentam suas recomendações para as áreas de gestão e de competitividade empresarial.

Na visão do pesquisador o mercado de EBTs da região da Grande Florianópolis tem enfrentado desafios empresariais comuns e, em função disso, foi formulado o seguinte problema de pesquisa:

Como as empresas pequenas e médias de base tecnológica (EBTs), da região da Grande Florianópolis, podem incorporar práticas e estratégias de gestão do conhecimento ?

1.4 Objetivo geral

Propor alternativas que permita as empresas, pequenas e médias de base tecnológica (EBTs) da Grande Florianópolis, incorporarem conceitos e metodologias fundamentadas na gestão do conhecimento.

1.5 Objetivos específicos

- Examinar uma amostra de EBTs bem-sucedidas e consolidadas da grande Florianópolis, em relação aos seguintes aspectos: 1) Estratégias gerais do negócio; 2) Práticas de gestão do conhecimento; e 3) Gestão empresarial.
- Pesquisar dados das empresas que referencie e facilite as práticas gerenciais das novas EBT's da região dos segmentos eletro-eletrônico e de tecnologia.

1.6 Justificativa e relevância

O presente trabalho se propõe a alertar empresários tradicionais sobre os riscos de se administrar na atual economia do conhecimento, utilizando-se práticas e ferramentas gerenciais baseadas nos princípios da economia industrial. A importância da pesquisa, base deste estudo, é demonstrar que hoje as metodologias relativas à criação e disseminação do conhecimento apresentam uma adequada fundamentação teórica, assim como metodologias que favorecem os processos de planejamento estratégico, de trabalho em equipe, de parcerias entre empresa-empresa e favorecem a antecipação para movimentos de descontinuidade tecnológica.

Como diz o Prof. Deming : "*There is no substitute for knowledge*" (não existe substituto para o conhecimento). O conhecimento pode ser levado às organizações de várias maneiras: pelo recrutamento de pessoas bem-educadas, e aqui entra o valor da educação básica fornecida ao indivíduo pela sociedade, pela contínua educação dos empregados em cursos formais, pelo auto-aprendizado, pelo treinamento no trabalho, pela assistência técnica adquirida de outras empresas, ou seja, contato com pessoas de outras organizações, pelo contato com consultores, entre outros. Segundo Deming (1997), considerando-se apenas os fatores internos de uma organização, a produtividade só pode ser aumentada *pelo aporte de capital e pelo aporte de conhecimento*.

1.7 Limitação da pesquisa

Desde o início da pesquisa, trabalhou-se com a visão do quão abrangente e subjetivo era o problema a ser estudado. Assim sendo, a principal limitação foi o tamanho da amostra intencional pesquisada, que foi constituída por oito empresas de um universo de centenas EBTs em SC e milhares no Brasil.

De fato, não é intenção deste trabalho apresentar regras ou modelos de gestão que funcionem para qualquer tipo de empresa. Pretende-se, na verdade, formular recomendações que melhorem a competitividade para as EBTs, a partir da análise do desempenho das oito empresas pesquisadas.

1.8 Estrutura do trabalho

Este estudo foi organizado em cinco capítulos. Após este primeiro capítulo de “Introdução”, o capítulo 2 apresenta os **“Fundamentos teóricos”** que dão suporte conceitual à dissertação. No capítulo 3, apoiado pelos conceitos anteriores, são apresentados os detalhes dos **“Procedimentos Metodológicos”** que nortearam este trabalho de pesquisa. No capítulo 4 **“Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados”** é mostrada uma síntese da análise e interpretação dos dados da pesquisa realizada que foi organizada em 5 grandes áreas de análise e que serviu como uma referência real e prática, a partir da qual fundamentamos o escopo teórico do presente estudo.

O capítulo final foi dedicado às **“Conclusões e recomendações para trabalhos futuros”** que o pesquisador desenvolveu a partir do conjunto de fundamentos teóricos e dos resultados da pesquisa.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Descontinuidade tecnológica

No ambiente altamente competitivo e dinâmico da economia globalizada as organizações têm sido forçadas a considerar, e em muitos casos, adotar e implementar uma grande variedade de filosofias, abordagens e técnicas gerenciais inovadoras para enfrentar a competição com algum grau de planejamento. Mas o ambiente externo é controlável? As variáveis de entorno, poderiam trazer influências não percebidas e/ou não claramente identificadas pelos processos? As descontinuidades têm sido estudadas no âmbito da tecnologia e da concepção de novos produtos. “As empresas precisam buscar descontinuidades na tecnologia, no estilo de vida, nos hábitos de trabalho, ou na geopolítica que possam criar oportunidades de reescrever as regras do setor” (HAMEL, 2000, p. 45).

Isso implica que as regras que compõem um espaço competitivo poderiam ser descontinuadas, tornando todo um setor obsoleto. Neste caso não haveria um conjunto de tendências indicando a transformação de um setor. A derrocada de empresas do tradicional setor de enciclopédias é um exemplo de descontinuidade de um espaço competitivo. Todas as empresas que compunham esse espaço sofreram uma grande redução na sua capacidade de comercialização, devido ao surgimento de um novo espaço competitivo: o de computadores pessoais.

Segundo Barros (2000),

[...] Aparentemente, a dinâmica atual dos negócios exige, cada vez mais, o acesso pleno à crescente “economia da informação”. Contudo as explicações só serão encontradas colocando em foco a “economia do conhecimento”, buscando a compreensão da convergência tecnológica no âmbito do espaço econômico configurado pelo interesse do capital. É consenso que a indústria intensiva em informação crescerá significativamente e que responderá por parte importante do PIB [...]. (BARROS, 2000, p.48).

A descontinuidade tecnológica se daria repentinamente por meio de eventos fora dos próprios limites estabelecidos, tendo alcance e repercussões no atual limite. “O conhecimento nem sempre é detectável: cria-se espontaneamente, por vezes de forma imprevisível” (NONAKA/ ICHIJO/ KROGH, 2001 - p. 38). Isso sugere que as atuais práticas de Inteligência Competitiva (IC), centradas em monitorar informações referentes aos seus concorrentes, e a exploração de tecnologias novas para o seu setor passariam a encobrir potenciais saltos descontínuos, a passagem de um espaço competitivo para outro, conforme se observa na figura 1.

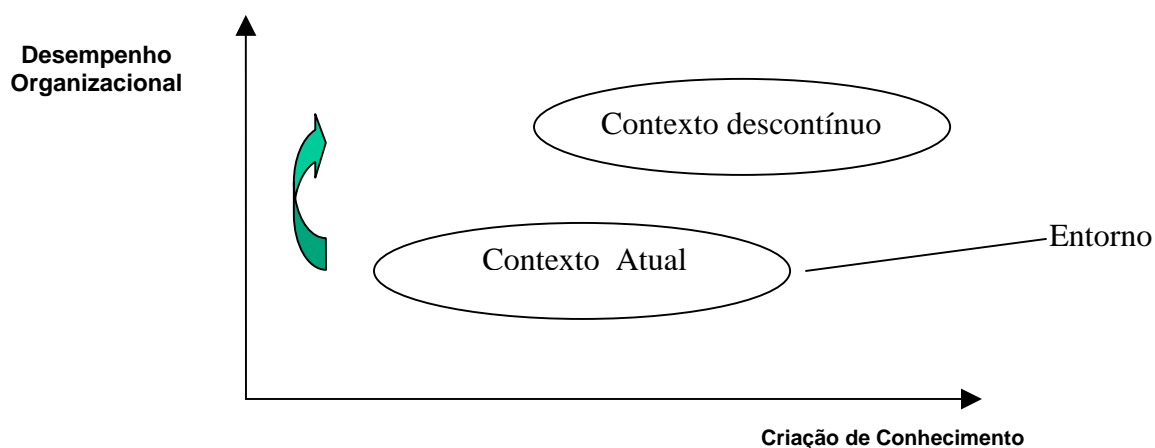


Figura 1: Concepção de descontinuidade competitiva
Fonte: BARROS e FIOD, 2000.

Embora o apelo dos autores que vêm alertando sobre o fenômeno das descontinuidades tanto de tecnologias, quanto de produtos e serviços, o enfoque trazido ainda aborda problemas de natureza *hard* e não *soft* (DAVENPORT, 1998), sugerindo que a descontinuidade pode ser visualizada ou estabelecida a priori (estratégias baseadas em recursos), bastando a cúpula “estabelecer as implicações de todas as mudanças descontínuas, tanto para a estrutura administrativa interna como para a maneira de competir” (PRAHALAD, 1998, p.132). Não se leva em consideração os aspectos intrínsecos ao ambiente, que implicam o desencadeamento de mudanças, o trabalho de criação de conhecimento, fundamental para o ciclo de inovações contínuas, nem tampouco, a relação entre a potencial descontinuidade competitiva e a criação de inovações.

2.1.1 Inteligência Competitiva (IC)

A inteligência Competitiva (IC) preocupa-se em relacionar fatos e eventos, investigando a sua repercussão em seu ambiente. Esse processo de busca e monitoramento, pode estar sofrendo influência do foco estratégico e da visão organizacional, já que a inteligência busca subsidiar as implicações das decisões a serem tomadas.

Ou seja, não está aberta para as “anomalias ambientais”, ficando estas fora do raio sensível da empresa, e sua percepção normalmente é dirigida para seu modo de atuação e suas competências essenciais, ou normalmente não se chega a quem realmente possa aproveitar “[...] o processo de planejamento é elitista, utilizando somente uma pequena parte do potencial criativo da empresa [...], não existe um processo que possibilite aos revolucionários serem ouvidos.” (HAMEL, 2000, p.63).

No entendimento de Hamel (2000) e Prahalad (1998), os aspectos intrínsecos ao ambiente, a interpretação dos sinais de mudanças, envolvem procedimentos altamente complexos, como por exemplo: a interpretação de tendências de mercados financeiros, relacionando-se muito mais à dimensão tácita do conhecimento, sendo que os mesmos podem estar em diferentes *locus* no ambiente. O compartilhamento e mobilização do conhecimento tácito, um ambiente propício para troca de “*insights*” e impressões são fundamentais para a evolução das empresas em ambientes tecnológicos que rapidamente se volatilizam.

Assim a Inteligência Competitiva tem por intuito lidar com as crescentes preocupações das organizações de acompanhar as evoluções do seu mercado possibilitando com isso gerir a dinâmica competitiva. Com isso tenta concentrar seu esforço de atuação em identificar novos competidores, antecipar-se aos planos de seus concorrentes diretos, alertar a cúpula diretiva para possíveis ameaças, monitorar a movimentação estratégica de seus concorrentes potenciais, acompanhar tendências de seu setor e a evolução do comportamento de seus clientes. “Uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no ambiente de negócios de seu setor e esse conhecimento dá aos executivos, condições de tomar atitudes que forneçam à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes”. (COHEN, 1999, p.57).

Cabe à Inteligência Competitiva transmitir fatos e eventos relevantes no tempo certo para a camada decisória da organização e suprir com informações úteis o processo decisório. Ou seja, monitorar e informar tudo que diz respeito aos seus concorrentes e evolução de seu mercado. Os serviços de Inteligência sempre foram usados pelos Exércitos para descobrir de que forma seus inimigos poderiam estar se movimentando e se preparando para a guerra.

Muitas metáforas envolvendo situações de batalhas vêm sendo empregadas pelas organizações para levar o apelo a seus executivos de que estamos, sim, vivendo uma era de hipercompetição. Exemplo disso é uma das citações do general Sun Tzu, estrategista militar que em 2500 A.C, disse:

”Precisamos saber que há cinco coisas fundamentais para a vitória: 1) será vencedor quem souber quando lutar e quando não lutar; 2) será vencedor quem souber como manobrar tanto as forças superiores quanto as inferiores; 3) será vencedor aquele cujo exército estiver animado do mesmo espírito em todos os postos; 4) será vencedor quem, auto-preparado, espera para surpreender o inimigo despreparado; e 5) será vencedor quem tiver a capacidade militar e não sofrer a interferência do soberano”. (TZU, S. 1997 p.43 a 47).

Assim, a possibilidade de tratamento de informações e sua disseminação facilitaram muito o trabalho de monitoramento e vigília tecnológica nas organizações. A aceleração da dinâmica dos acontecimentos, segundo esta corrente, estaria relacionada ao aumento do fluxo e a velocidade de processamento informações, provenientes de diferentes direções.

Esse campo de estudos vem crescendo devido a percepção de que existe uma grande relação de influência entre a variância das variáveis de entorno e a evolução dos mercados nos quais as empresas estão inseridas. Passou-se a perceber que havia inúmeras ligações entre eventos que se sucediam fora dos limites organizacionais. Passou-se então a sistematizar a coleta e a disseminação de informações em tempo para o apoio em processos decisórios como forma de atacar a natureza das transformações e o aumento da complexidade das decisões em contextos cada vez mais competitivos.

A implantação de um processo de Inteligência Competitiva envolve um grande esforço por parte da organização para estabelecer processos sistemáticos de coleta, análise e disseminação de informações, conforme pode ser visto na figura 2. Exige o mapeamento de fontes confiáveis e seguras. Também se exige das equipes de inteligência um grande esforço de trabalho concentrado na análise e uma grande

capacidade empática para detectar a relevância das informações em um universo bastante amplo de informações disponíveis.

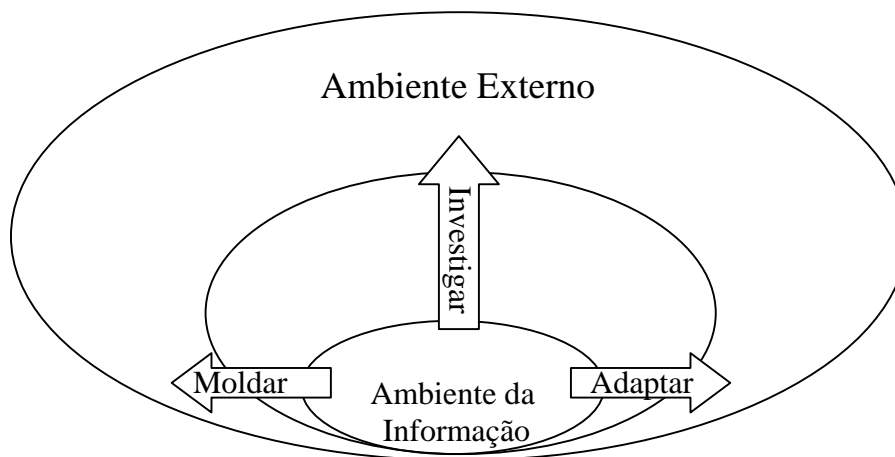


Figura 2: Relação entre Ambiente Interno e Externo
Fonte: DAVENPORT ,1998

Segundo Hamel (2000), Prahalad (1998) e Cohen (1999), os esforços de Inteligência vêm, então, suprir a necessidade das empresas de estarem acompanhando aquilo que pode estar acontecendo à sua volta e que possa refletir de forma significativa o plano estratégico e tático da empresa. Os autores Hamel (2000), Prahalad (1998) e Cohen (1999) relatam que de certa forma sim, mas o foco de atuação atrelado ao comportamento dos competidores e a tudo que diz respeito a este universo, pode estar contribuindo para uma miopia decisória, por concentrar-se demais no outro e correr o risco de comprometer a própria capacidade de inovação e, em longo prazo, criar amarras que restrinjam os processos de desenvolvimento tecnológico da empresa, já que as informações são destinadas a um grupo específico, “os tomadores de decisão”.

2.2 Agrupamentos Competitivos / Redes de empresa

2.2.1 A inteligência agregando valor aos negócios – um novo paradigma

Por causa das exigências das tecnologias de informação e em uma tentativa de antecipar-se às discontinuidades na tecnologia e nos processos, os negócios cada vez mais estão centrados na geração de idéias, na ação integrada dos talentos humanos que devem permear sinergicamente todos os quadrantes da empresa, e aí cabe um recado: atualmente se premia a competência, o comprometimento - o valor agregado / por trabalhador é o melhor termômetro desta realidade. “Descobrimos assim, que as empresas são feitas realmente de inteligência. E, cultivar a inteligência, é literalmente o oposto de bajular as pessoas e infinitamente mais barato que tocar os negócios exclusivamente com a força do capital” (MÖELLER, C., 1996).

A implantação de Programas de Qualidade ISO.9000, certamente foi um primeiro e importante passo para atingir estes objetivos, mas insuficiente para responder a todas as novas questões da Economia do Conhecimento, que é a chamada “nova economia”. Os Programas de Qualidade, muitas vezes já implantados, representam uma etapa básica, em geral, a menos complexa de todo um esforço que é necessário ser desenvolvido por empresas e pessoas, voltadas à conquista de níveis crescentes de excelência e capacidade competitiva. No momento em que se discute a gestão da qualidade total como processo de administração do conhecimento, não se pode deixar de identificar a estrutura valorativa dos principais dirigentes e/ou co-responsáveis pelos processos de adaptação. No quadro da figura 3, a seguir, Karl Sveiby apresenta um comparativo dos valores (paradigmas) vigentes na economia industrial e na do conhecimento. Pois pela descoberta de novos valores, tem-se condições de verificar a postura dos envolvidos, ou seja, se os mesmos apresentam um perfil mais caracterizado por gestores de processos ou de recursos.

Item	Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receitas
Base do poder dos gerentes Luta pelo poder	Hierarquia	Relativo ao conhecimento
Tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo estruturas intangíveis
Formas de receita	Tangível (Dinheiro)	Intangível (aprendizado, idéias)
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Ferramenta ou recurso	Foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores no mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis

Figura 3: Os princípios da organização do conhecimento

Fonte: K.E. SVEIBY

É importante salientar que em termos competitivos o mercado está aí para todos mas, como se diferenciar? Como colocar as EBTs existentes em nossa região, numa posição destacada? É preciso trabalhar objetivando ficar entre os primeiros no “ranking” de desempenho empresarial. Logo, comparar o contexto do trabalho aos esportes olímpicos é uma boa analogia, ajuda a entender a importância de que se obtenha altos níveis de eficácia e desempenho nas empresas a partir de uma atuação conjunta da equipe de colaboradores, das estratégias da empresa e da estratégia do conglomerado competitivo na qual se está inserido. O mundo do trabalho tem muito a aprender com nossos medalhistas do vôlei, do tênis, da natação, do futebol e do basquete. Eles são exemplos positivos de espírito de equipe e motivação para a vitória que mostram com clareza que nas áreas onde são obtidos alto desempenho, padrões internacionais, os resultados positivos se multiplicam, a modalidade esportiva como um todo, as equipes e os profissionais são valorizados mundo afora e, desta forma, globalização deixa de ser um problema e passa ser alternativa para grandes ganhos.

2.2.2 Estratégia empresarial como base de competição

Para Oliveira (1995), a estratégia é definida como um caminho ou maneira ou ainda a ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da

empresa. Em Porter (1986), o objetivo da estratégia é a construção de um potencial de sucesso pelo uso de vantagens competitivas. Em Casarotto e Pires (2001), estratégia empresarial é a definição dos objetivos da empresa e a maneira como vai atingi-los, em função da análise dos ambientes externo e interno. O papel principal do estrategista é composto pelos seguintes tópicos:

- Monitorar, analisar e diagnosticar o meio ambiente para antecipar oportunidades e tendências;
- avaliar o grau de risco associado com cada oportunidade;
- avaliar os pontos fortes e fracos da empresa;
- combinar as oportunidades presentes no meio com os pontos fortes, minimizando os pontos fracos contra possíveis ameaças;
- desenvolver estratégias, decidir entre alternativas e alocação de recursos que permitam a seleção da estratégia a ser empregada;
- monitorar os resultados e propor ações corretivas via “benchmarking”.

A figura 4 apresenta o Mix-Estratégico proposto por Casarotto (1995), constituindo-se num conjunto de políticas e estratégias mínimas para orientar as empresas em seus investimentos.

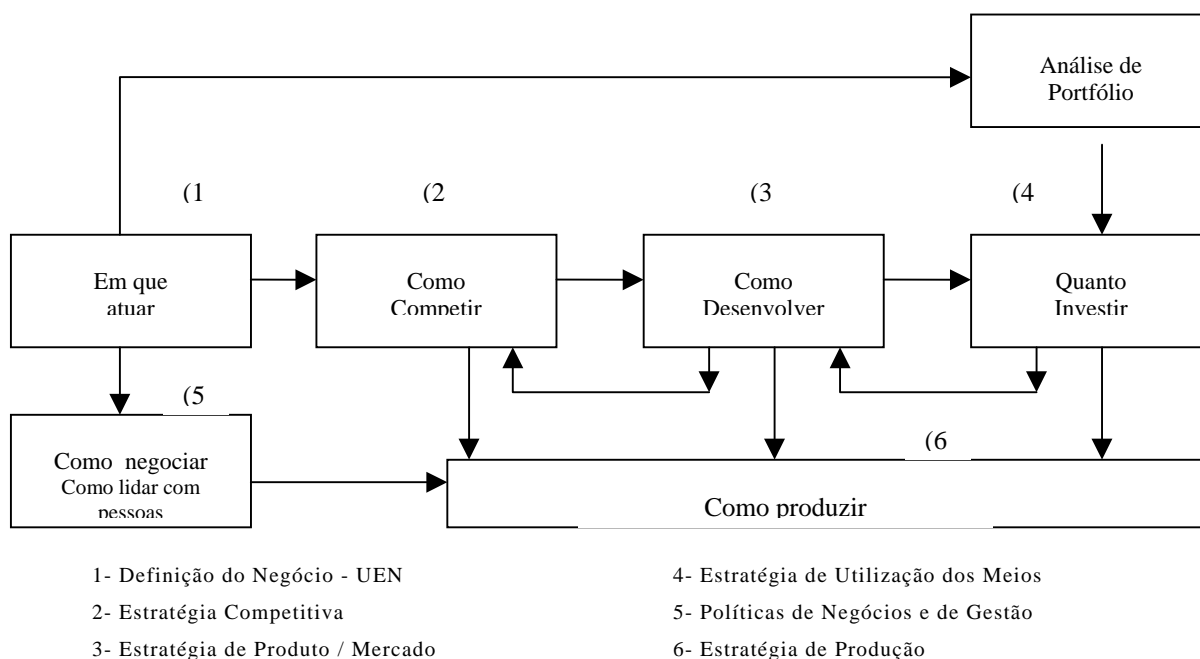


Figura 4: Mix estratégico proposto por Casarotto

Fonte: CASAROTTO FILHO, N. - 1995

Dessas, a mais importante em relação às EBTs é a estratégia de como competir, baseada na curva U de Porter, apresentada na figura 5.

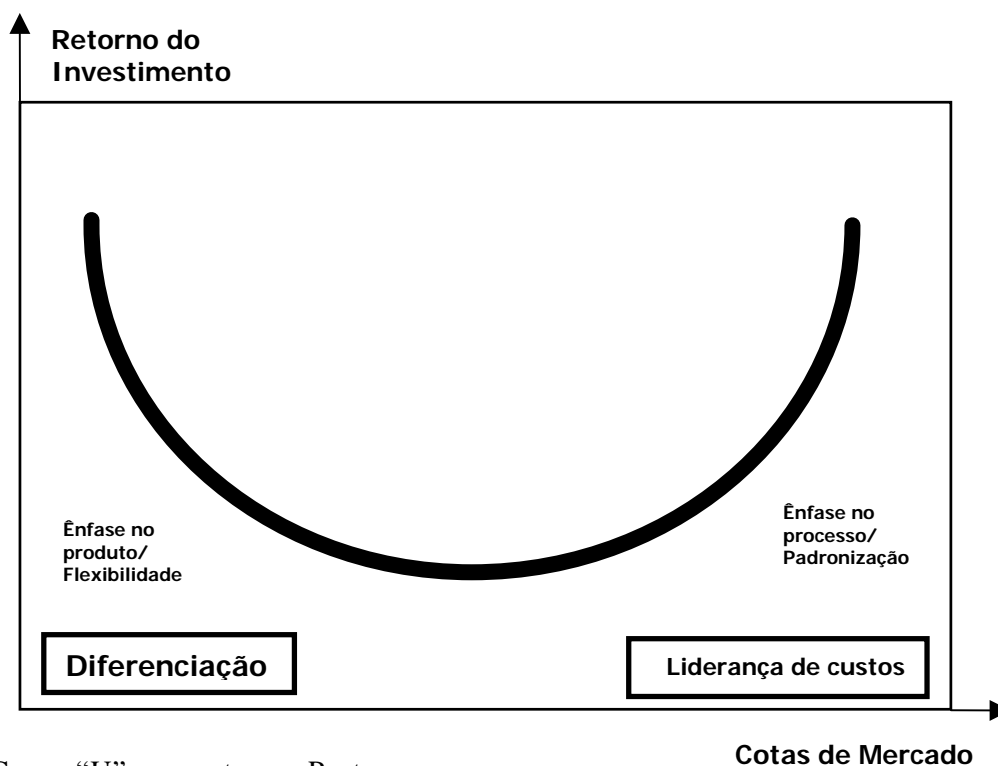


Figura 5: Curva “U” proposta por Porter
Fonte: PORTER, M. - 1986

A curva de Retorno do Investimento x Cotas de Mercado (CASAROTTO e PIRES, 2001) apresenta duas possibilidades de sucesso: ou a empresa possui um nicho de mercado e compete por diferenciação com produtos sob encomenda ou diferenciados, ou produz em larga escala com baixo preço final e compete por liderança de custo. Normalmente as pequenas empresas situam-se no lado esquerdo na curva e as grandes do lado direito. As empresas localizadas no meio da curva seriam pouco flexíveis para competir por diferenciação e sem a devida escala para competirem por liderança de custo.

2.2.3 Competição através de redes flexíveis de empresas

Outra forma de associação de pequenas empresas, segundo Casarotto e Pires (2001), são as chamadas redes flexíveis, onde cada empresa contribui com uma parte

do produto final e todas são responsáveis pelo resultado. Nesse caso situam-se os consórcios que promovem competitividade internacional as empresas que sozinhas estariam fadadas ao insucesso. Esta forma de organização confere ao conjunto uma boa relação entre flexibilidade e custo. Assim a curva U original proposta por Porter apresentaria uma nova possibilidade (figura 6).

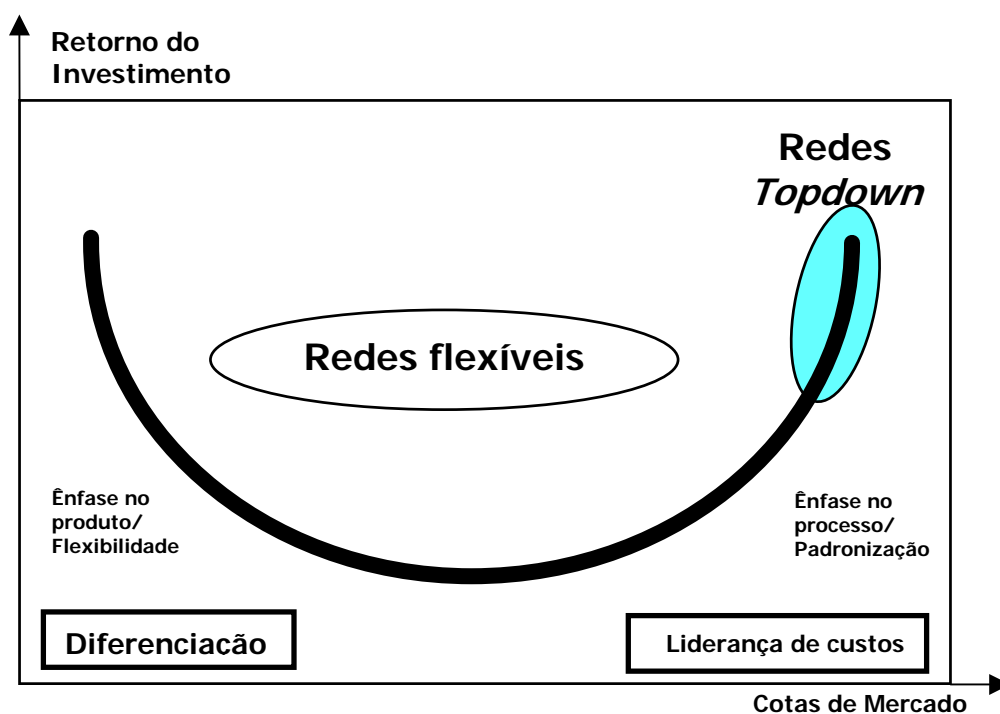


Figura 6: Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas

Fonte: Desenvolvido por CASAROTTO (2001) a partir do diagrama original de PORTER (1986)

As pequenas empresas não estariam mais restritas à participação no mercado por diferenciação. Uma vez associadas, poderiam competir por liderança de custos, participando de uma rede *topdown* ou por flexibilidade/custos participando de uma rede flexível de empresas. Orssatto, 2002, (apud CASAROTTO e PIRES, 2001) lembra que estratégias com metas modestas levam a resultados modestos, especialmente quando os concorrentes estão atuando em um mesmo foco ou segmento. Também a mudança de status da empresa pequena para grande porte é, em geral, uma aventura arriscada. O crescimento acelerado exigirá grandes investimentos e conseqüente busca por financiamento. Segundo Casarotto e Pires (2001), restam na prática às EBTs três opções: 1) ser fornecedor em uma rede *Topdown*; 2) ser participante de uma rede flexível ou 3) integrar um Consórcio de empresas.

As figuras 7 e 8 apresentam os dois tipos de redes de empresas. No primeiro caso, a rede *Topdown*, na qual a pequena empresa pode ser um fornecedor de uma **empresa-mãe** ou mesmo um sub-fornecedor. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da Empresa-Mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.

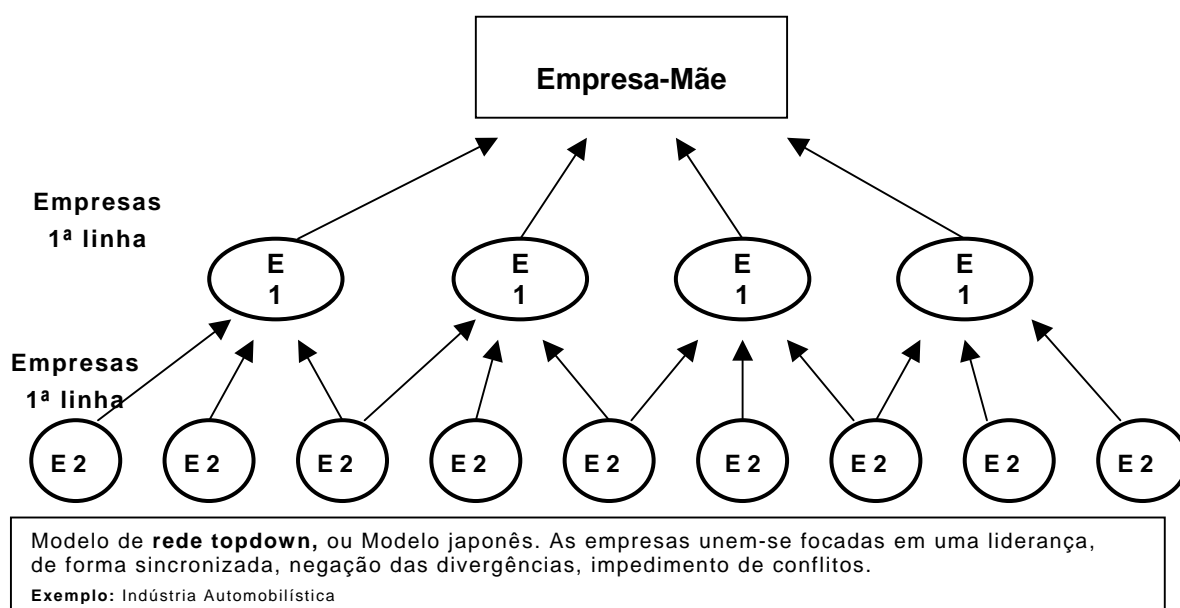


Figura 7: Modelo de Rede *Topdown*
 Fonte: CASAROTTO FILHO et al. (1998).

Na figura 8, a seguir, é mostrada uma configuração de uma rede flexível, onde as empresas também podem reunir-se em torno de um negócio ou projeto específico por um tempo determinado. Essa reunião pode acontecer sem a formalização de uma empresa gerente do negócio e não há uma empresa que tenha grau de influência significativo nas decisões do conjunto. Como exemplo dessas redes flexíveis há, no Brasil e em SC em particular, vários pólos de pequenas confecções que envolvem desde de fabricantes de tecidos e/ou de malhas, facções, unidades de acabamentos etc...

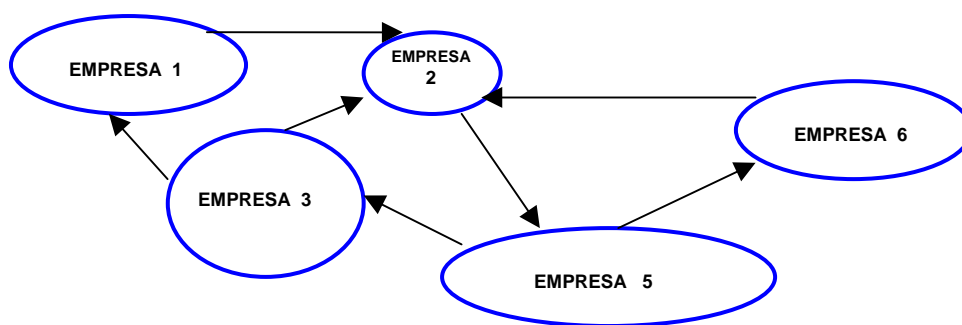


Figura 8: Rede Flexível de Empresas
Fonte: CASAROTTO FILHO et al. (1998).

Segundo Casarotto (2001), este tipo de rede tem sido a base de economias altamente desenvolvidas como a da Região da Emília Romana, na Itália. As empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Em um consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas que tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados e assim, há uma maior agregação de valor. Sobre as duas configurações de rede anteriormente apresentadas, vale ressaltar alguns aspectos importantes os quais podem instigar e consolidar a formação das redes. Das outras estratégias citadas por Casarotto em seu Mix-estratégico, vale ainda ressaltar como relevante para explicar a necessidade de união das empresas, a Estratégia de Produto/Mercado, proposta por Ansoff (figura 9). Esta estratégia está bastante relacionada com a cadeia de valor a ser tratada no item 2.2.4, a seguir.

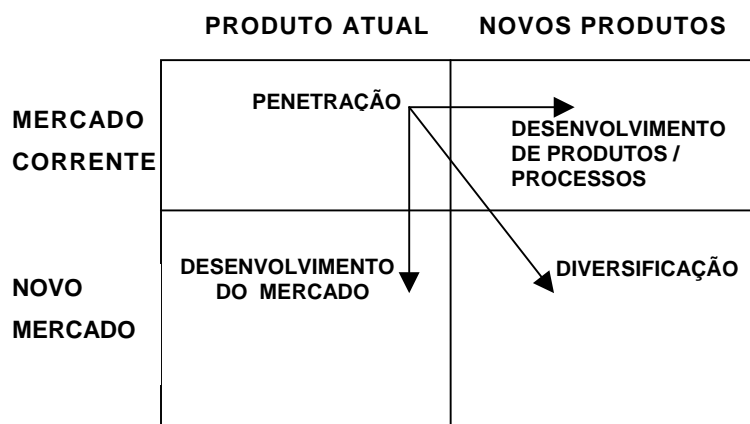


Figura 9: Matriz Produto/Mercado de Ansoff.
Fonte: ANSOFF (1990)

No modelo da figura 9, Ansoff relaciona a atualidade dos produtos com as situações atual e futura dos mercados. Esse cruzamento resulta em seis opções estratégicas:

- A- Penetração de mercado (com expansão horizontal)
- B- Desenvolvimento do Mercado (com expansão horizontal)
- C- Desenvolvimento do Produto/Processo
- D- Diversificação Lateral (ou expansão lateral)
- E- Integração Vertical a Montante
- F- Integração Vertical a Jusante.

Além dessas, segundo Orssatto, 2002 (apud CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001) existem as opções de Concentração (contraposta à Diversificação) e Desverticalização (contraposta à Integração Vertical). Nas redes de empresas, o consórcio normalmente abrange as funções iniciais da cadeia de valor: desenvolvimento do produto, e finais: distribuição/ marca/ exportação e as empresas dedicam-se à etapa de produção.

Orssatto, 2002 (apud CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001), complementando o tema, diz ainda que é difícil para pequenas empresas adotarem estratégias de diversificação (variabilidade de produtos) ou de desenvolvimento de produtos (profundidade do mercado) com maior valor agregado. No entanto, a união delas pode propiciar a escala necessária para a agregação de valor e a diversificação. Ganhar novos mercados, especialmente no exterior, também depende de escala de marca, de logística, que a união entre as empresas pode propiciar. Quanto à desverticalização, esse processo, nas grandes empresas sempre representa uma oportunidade para as pequenas e médias atuarem como fornecedores.

Para finalizar este tópico, vale refletir que a justificativa para a cooperação, e a própria base das redes em si é uma só: juntar esforços em funções em que se necessita uma escala maior e uma melhoria da capacidade de inovação visando ao aumento da capacidade competitiva. Se as EBTs que já possuem a vantagem da agilidade e flexibilidade puderem agregar as vantagens das grandes empresas, em logística, marca ou tecnologia, elas terão aumentado em muito sua competência para a competição. Tradicionalmente as pequenas empresas têm preferido se proteger em nichos que muitas vezes não refletem a realidade competitiva do setor em que atuam (proteção pode significar menor possibilidade de crescimento), no entanto, juntar partes diferentes requer muitas vezes um planejamento tão apurado quanto criar um novo negócio.

2.2.4 A cadeia de valor

“Muitas das inovações dos últimos 20 anos tanto tecnológicas quanto organizacionais aumentaram as funções especializadas das empresas” (CONTINI, 1989). O aumento da especialização requer aumento de habilidades e equipamentos especializados, que caracterizam aumento de custos e despesas fixas. Em períodos de lento crescimento e incerteza da demanda, as empresas ficam expostas ao risco de não cobrir seus custos fixos pela sub-utilização de estruturas especializadas. Então, a opção de fazer ou comprar encoraja as empresas a delegarem o suprimento de bens intermediários e serviços para empresas especializadas.

Casarotto e Pires (2001) mostram uma cadeia de valor genérica para indústrias, e a partir dela, abordam a divisão das funções-chave entre as empresas participantes de redes, conforme a figura 10.



Figura 10: Cadeia de valor industrial genérica e marcação das áreas para o consórcio
 Fonte: CASAROTTO e PIRES (2001)

Segundo Casarotto (2001), o grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão de todas as etapas. Verifica-se hoje uma maior complexidade de funções, de forma a cada vez ser mais necessário o conceito de alianças, ou seja: trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas. É muito pouco provável, portanto, que economicamente uma pequena empresa possa dominar todas as etapas ou funções da cadeia produtiva.

Para Casarotto Filho e Pires (2001), o que as pequenas empresas sempre fizeram, e bem, foi produzir com flexibilidade e administrar essa produção. À medida que o mundo dos negócios foi adquirindo complexidade, a cadeia de valor foi se expandindo para frente e para trás de suas competências centrais de produção e foram, assim, se tornando insuficientes para manter a competitividade. É aí que surgem as cooperações, conforme abordagens anteriores, para compartilhar as funções iniciais e finais da cadeia de valor. Normalmente as funções iniciais (desenvolvimento de produtos) e finais (distribuição, exportações) são melhor desempenhadas pelo consórcio ao passo que funções intermediárias (meios de produção) podem ser diretamente compartilhadas pelas empresas.

2.2.5 Desenvolvimento de sistemas econômicos locais

Casarotto e Pires (2001), na figura 11, mostram um sistema econômico local estruturado com vários componentes, em que os consórcios representam apenas um tipo de mecanismo de integração. Estão apresentados também outros mecanismos, como um centro catalisador de tecnologias, observatórios econômicos, associações empresariais e cooperativas de garantia de crédito. Cada uma das instituições, componentes desses sistemas, desempenha papéis estratégicos-chave. Por exemplo, uma cooperativa de garantia de crédito pode representar uma associação entre consórcios, bancos, associações entre EBTs. Um centro catalisador de tecnologias pode significar a integração entre consórcios, redes de grandes empresas (redes *topdown*), universidades, centros de pesquisa, poder público.

Vale lembrar que as empresas modernas têm um conjunto de características que emergem de um enfoque direcionado para a cooperação dentro das organizações e entre empresas, pela formação em redes (*networks*) entre fornecedores, produtores, usuários, consumidores e até mesmo entre empresas concorrentes. Associar significa interpretar esses elementos sob a ótica da cooperação, testar aderências e similaridades e barganhar os aspectos conhecidos e negociáveis sob definições claras de comportamento estratégico de mercado. No Modelo da Figura 11 esses pressupostos estão considerados e, pensando-se as parcerias no nível do negócio, é necessário entender que elas deverão acontecer em função do entendimento da

relação ambiente interno e externo, da integração da cadeia de valor e da caracterização do comportamento cooperativo existente entre os parceiros, dentro de uma concepção competitiva homogênea em relação ao mercado, nicho ou segmento atendido, considerando-se as questões particulares e coletivas e as condições conjunturais e estruturais do mercado.

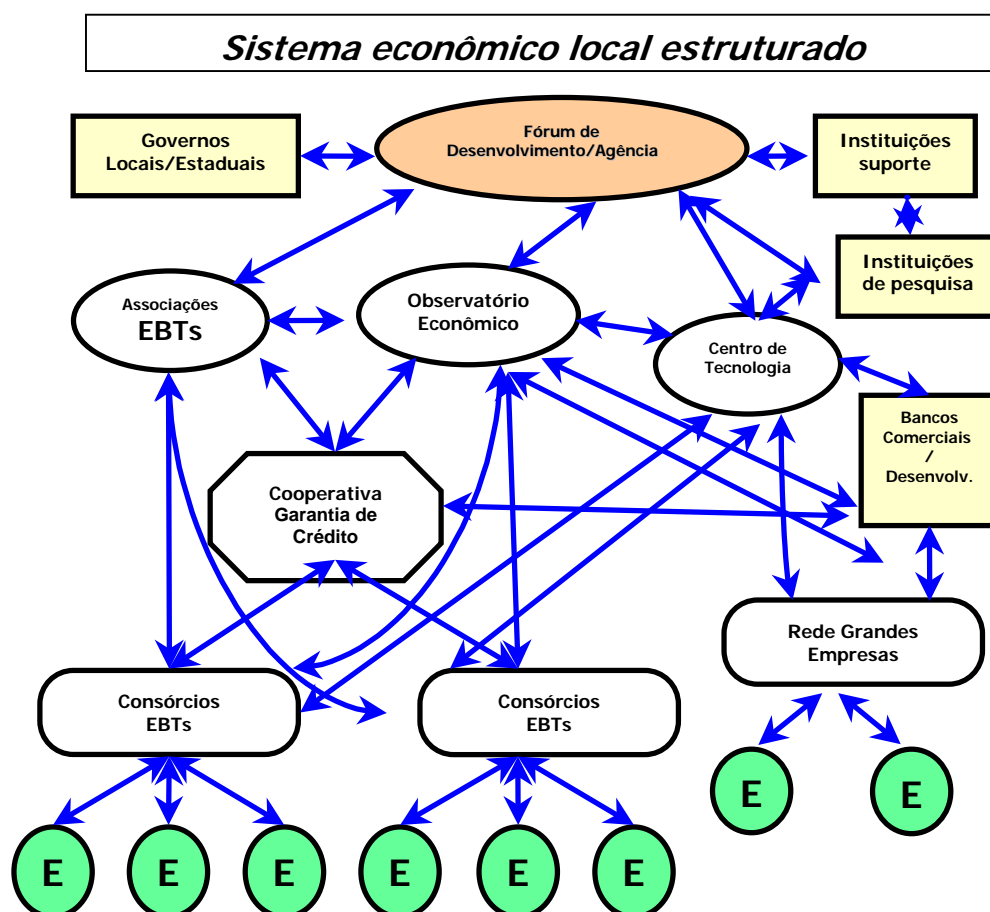


Figura 11: Modelo geral de Rede p/ o Desenvolvimento de um Sistema Econômico Local
Fonte: CASAROTTO e PIRES, (2001).

Os Sistemas Produtivos Locais (CASAROTTO e PIRES, 2001) são redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre os vários atores. Podem ser definidos também como uma configuração de pequenas e médias empresas agrupadas em uma determinada área ao redor de uma profissão ou negócio, em contato e interagindo como um grupo com o ambiente social e cultural local (não apenas negócios). Essas preocupações culturais e sociais e o ambiente de solidariedade é que levam ao objetivo fim “Qualidade de Vida” na região. Significa que a tradicional

ótica de análise de cadeia produtiva deixa de ter sentido quando feita de forma isolada.

2.3 A gestão do conhecimento nas organizações

2.3.1 O conhecimento e as estratégias competitivas das organizações

Segundo Porter (1989):

[...] As empresas conquistam vantagens competitivas através de atitudes inovadoras. Muitas inovações dependem mais de um acúmulo de avanços pequenos e brilhantes do que de um único e grande estouro tecnológico. A inovação é resultado de um esforço incomum. A empresa que desenvolve com sucesso uma nova, ou melhor, maneira de competir, terá de perseguir seus objetivos com determinação, muitas vezes enfrentando críticas ásperas e obstáculos duros [...]. (PORTER, 1989, p.35).

A troca de conhecimentos nas organizações, o trabalho em equipe, ou melhor, o trabalho em time, pressupõe estar perfeitamente em sintonia com um novo momento no qual há necessidade de se vislumbrar horizontes amplos, criativos, em que não são mais reconhecidos resultados individuais, mas resultados obtidos pelos talentos das equipes. Talento, hoje, é o patrimônio da empresa. As EBTs modernas e competitivas pensam, não mais um pensamento isolado, mas o pensamento do todo. É a derrubada do individualismo, a queda dos castelos e das ilhas dentro das organizações. Não dá mais para saber de tudo um pouco, isto cria a necessidade de equipes multidisciplinares em busca de resultados práticos e agregação de valor.

Existem diversas diferenças percebidas pelos autores pesquisados, que vêm tratando a questão do conhecimento nas organizações. Alguns dão mais ênfase ao lado formal do conhecimento, conhecimento explícito (DAVENPORT, 1998). Outros, enfatizam o processo de utilização de competências, habilidades redirecionando-as para uma finalidade estratégica (PRAHALAD, HAMEL, 1990). E ainda outros autores, que têm enfatizado o lado menos formalizado do conhecimento dando maior importância à dimensão tácita “Admitir o valor do conhecimento tácito ou descobrir como utilizá-lo é o principal desafio da empresa criadora do conhecimento, exigindo amplas conversas e bons relacionamentos pessoais – ou seja a capacitação para o conhecimento” (ICHIJO, NONAKA e KROGH, 2000, p 15).

A recente evolução deste campo de atuação e a tentativa de elaboração de teorias e princípios por grande parte de pesquisadores têm trazido uma grande discussão junto a acadêmicos e empresários. O caráter de constante evolução levantou um grande número de questões e contradições entre os principais autores. Peter Senge (1990) foi um dos autores a tentar formalizar uma teoria ligada ao aprendizado organizacional através do livro *à Quinta Disciplina*:

[...] Existem cinco formas para capacitar os gerentes a desenvolver uma organização que aprende: (1) adotar o “raciocínio sistêmico”, (2) estimular o “domínio pessoal” de suas próprias vidas; (3) trazer à superfície os “Modelos mentais” predominantes e questioná-los; (4) desenvolver uma “visão compartilhada”; (5) facilitar o “aprendizado da equipe”. Durante o livro enfatiza a importância do “raciocínio sistêmico” como “a disciplina que integra as disciplinas, fundindo-as em um conjunto coerente de teoria e prática [...]”. (SENGE, 1990, p. 12).

Também, recentemente, alguns autores abordaram as problemáticas de utilização do conhecimento por meio das estratégias organizacionais “baseada em recursos”. A nova abordagem enfatiza a utilização de competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos como parcerias, fusões e alianças como fonte de vantagem competitiva. Dentro desta linha de pesquisa o conceito de “competência essencial” (PRAHALAD, HAMEL, 1990) ganhou ampla aceitação frente às empresas que disputam fatias em mercados turbulentos e de alta competição. Eles percebem que para criar os mercados do amanhã em “Competindo pelo Futuro” (PORTER, 1989) a competição estaria centrada na habilidade das empresas alavancarem suas capacidades inerentes.

Essas capacidades quando redirecionadas para o ambiente competitivo, por meio de respostas rápidas promovidas pelos clientes, permitiriam à empresa desfrutar de uma vantagem devido ao posicionamento pioneiro frente aos novos concorrentes e a capacidade de liderar novos contextos competitivos. Existe neste argumento, uma ênfase dada a uma espécie de “guerra de movimentos” entre os competidores, sendo possível de ser vencida pela capacidade de aproveitamento e reconfiguração das competências essenciais na elaboração de novos produtos e serviços.

A questão a ser levantada no contexto do presente trabalho é como focar na perspectiva competitiva. Foi a partir de Davenport (1998), e de conceitos trazidos por ele como mercado interno de conhecimento, velocidade de transferência do conhecimento, mapa para a gestão do conhecimento, páginas amarelas de especialistas, que a usabilidade do conhecimento “...disponibilidade e facilidade de

uso são os fatores essenciais de um bom mapa do conhecimento...”. (DAVENPORT, 1998, p.98), que a gestão do conhecimento como prática gerencial ganhou grande apelo nas publicações. Entretanto na espiral do conhecimento, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1995 p. 80), esse tipo de estratégia, altamente disseminada por consultorias e empresas especializadas, estaria dando grande atenção às estratégias de explicitação e combinação do conhecimento. Ou seja, segundo a percepção destes autores, estaria se dando grande ênfase à associação do conhecimento explícito e com isso gerando conhecimento do tipo sistêmico. Trata-se portanto, do conhecimento como produto, objeto e sua subsequente concretização em ações.

2.3.2 A criação e a gestão do conhecimento nas organizações

Nonaka (apud STARKEY, 1998, p.112), diz que: “numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. A criação do conhecimento vem da experimentação e de se correr riscos, que ampliam a capacidade de ação. A criação do conhecimento requer uma integração de saber e fazer, de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas”. Por essa razão quando se fala da empresa criadora do conhecimento os dirigentes não podem mais observá-lo como algo que possa ser medido ou quantificável como fez Taylor e Simon, já que para estes autores as organizações são máquinas que processam informações. O único conhecimento útil é o formal e sistemático – quantificável.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p.66), o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos são os Modelos mentais, em que os seres humanos criam modelos de mundo estabelecendo e manipulando analogias em suas mentes. Os modelos mentais ajudam os indivíduos a perceberem e definirem o seu mundo e o elemento técnico inclui conhecimento concreto, técnicas e habilidades. O conhecimento explícito, afirmam os autores acima citados, lida com acontecimentos passados ou objetos, e é orientado para uma teoria independente do contexto, é o conhecimento racional, criado sequencialmente. A conversão desses conhecimentos, apresentada no quadro a seguir, é possível a partir da interação social entre indivíduos. Nessa interação, o conhecimento tácito e o explícito se expandem,

interagem e complementam-se nas atividades criativas das pessoas. Assim, os dirigentes devem levar em conta o conhecimento implícito e o explícito para a criação do conhecimento na organização, conforme mostra a figura 12.

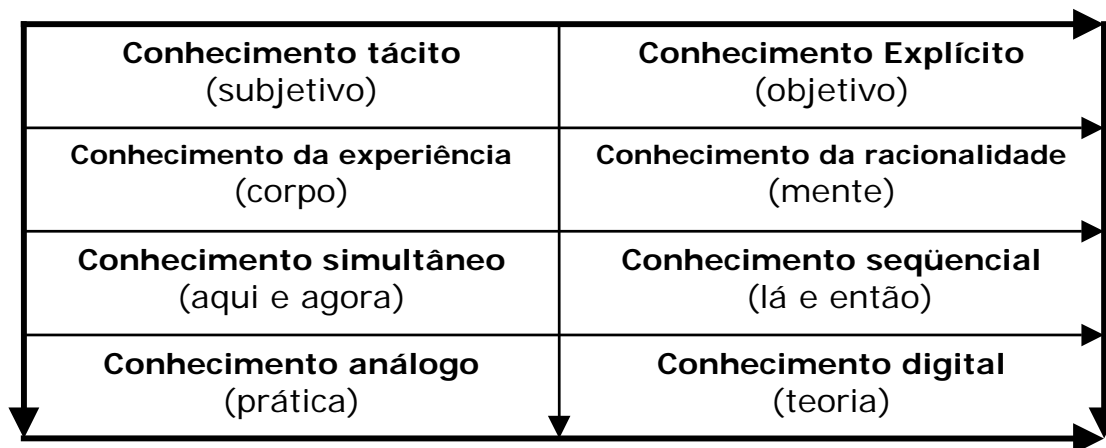


Figura 12: Conhecimentos: Tácito x Explícito

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997)

- a) **De implícito para implícito:** uma pessoa pode partilhar seu conhecimento implícito diretamente com outro. Um indivíduo pode observar o método utilizado pelo seu colega com o intuito de aprender com ele.
- b) **De explícito para explícito:** um colaborador pode combinar parte do conhecimento para formar um todo novo. Novas idéias podem surgir em decorrência da combinação do aprendizado individual para o coletivo.
- c) **De implícito para explícito:** o contador pode criar um manual de auditoria face a sua experiência como forma das outras pessoas poderem fazer uso deste manual tanto para ampliar seus conhecimentos quanto para o desenvolvimento da reflexão e interpretação, ou seja, para verificar a utilidade do mesmo ante diferentes tipos de organizações.
- d) **De explícito para implícito:** a democratização do conhecimento ou do poder de especialização pode ampliar as capacidades bem como podem desenvolver novas habilidades para a condução do negócio a partir do conhecimento gerado. Pode-se citar como exemplos os ensinamentos passados pelos professores nas aulas. Os alunos, a partir do conhecimento explícito do professor, podem ampliar seus horizontes, ou seja, seu conhecimento implícito.

O diagrama da figura 13, abaixo, mostra os modos de conversão do conhecimento anteriormente citados.

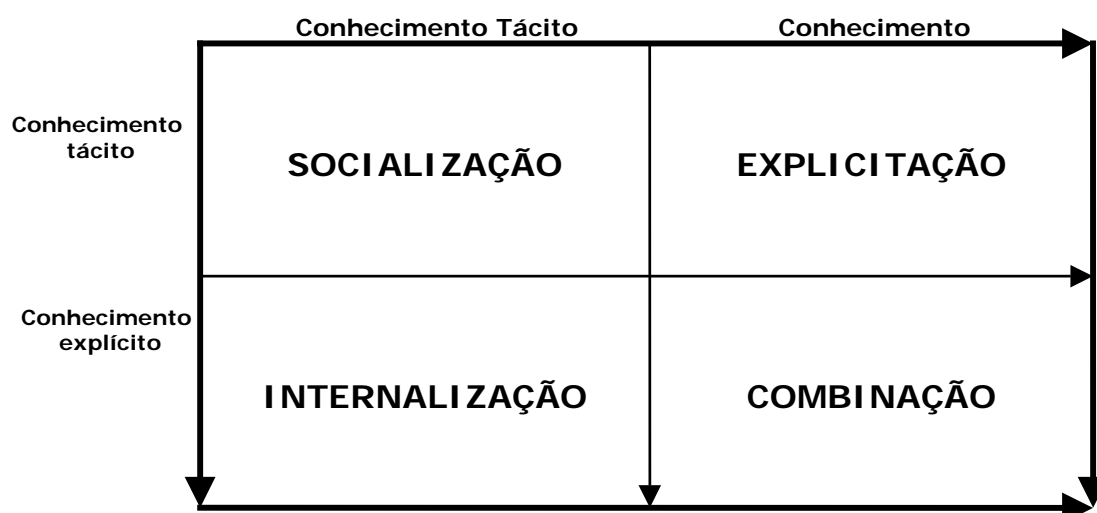


Figura 13: Modos de Conversão do Conhecimento

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997)

Portanto, a articulação (conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito) e interiorização (uso do conhecimento explícito para ampliar a base pessoal de conhecimento tácito) são as fases fundamentais da espiral de conhecimento apresentada por Nonaka.



Figura 14: Espiral do Conhecimento de Nonaka – os processos

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1995 p. 80)

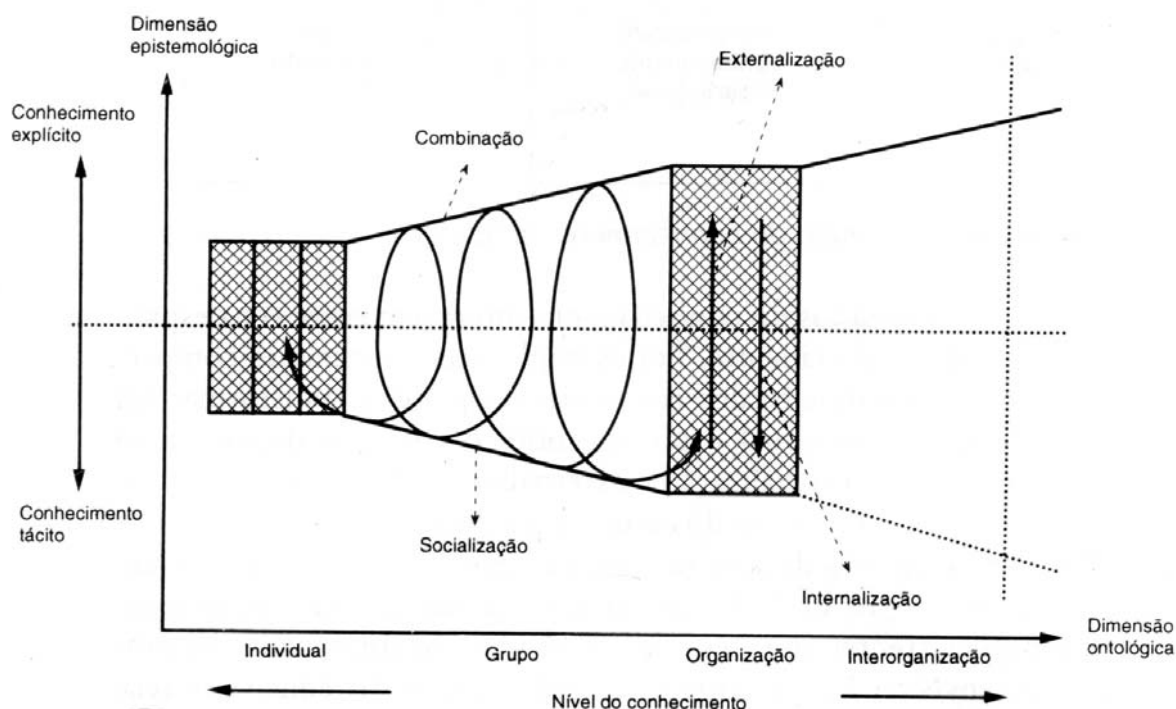


Figura 15: Espiral do Conhecimento de Nonaka – as dimensões do processo
 Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1995 p. 80)

O último passo no processo de criação do conhecimento é conceber um modelo real conforme mostrado na figura 16. Um modelo, segundo Nonaka, é muito mais concebível do que uma metáfora ou uma analogia. No modelo, as contradições são resolvidas e os conceitos se tornam transferíveis por meio de uma lógica consistente e sistemática.

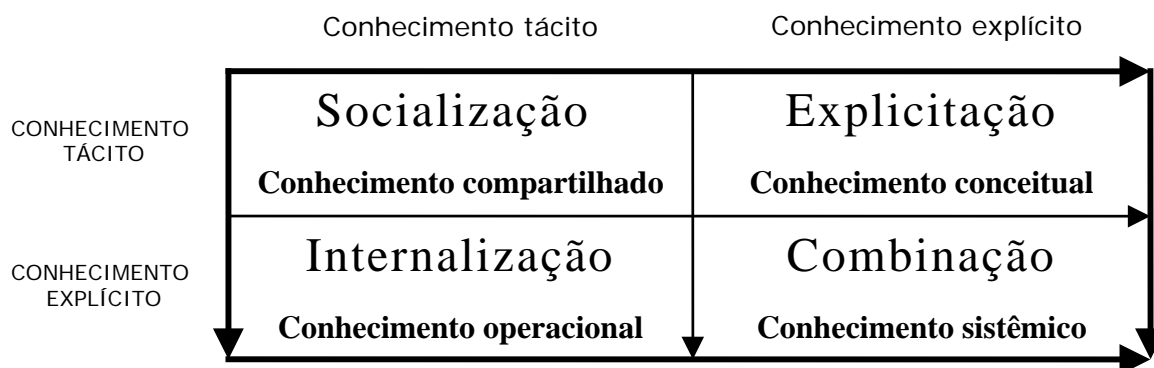


Figura 16: Os conhecimentos gerados no processo
 Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997)

Fica evidente a importância da transformação do conhecimento implícito para o explícito, bem como do explícito para o implícito com o intuito de transformar conhecimentos que se encontram amorfos, em conhecimentos vivos para os integrantes das organizações poderem ampliar suas capacidades de ação e de resposta. Dessa forma, a criação do conhecimento é um processo holístico, dinâmico que reconhece a distinção entre dois tipos de conhecimento no processo de aprendizado. Existe o conhecimento formal, objetivo e sistemático, ou a informação factual, que pode ser processada e tem sido a principal preocupação das organizações ocidentais. Mas há outro tipo de conhecimento, baseado na intuição, julgamento e subjetividade, que é mais pessoal, embora possa consistir de qualificações técnicas como aquelas acumuladas por um artesão em sua vida de trabalho.

A comunidade de conhecimento está no centro da organização. Sem uma cultura de trabalho em equipes, em “*teamwork*”, sem um exercício amplo da liderança e sem a visão sistêmica do líder maior da organização a empresa não será capaz de efetuar os ajustes adequados e necessários para que haja criação e disseminação de conhecimento para seus processos, produtos e serviços.

2.3.3 As estratégias empresariais baseadas no conhecimento

Estratégia é um campo emergente dentro da extensa área de estudos de administração. Igor Ansoff em seu livro “A Nova Estratégia Empresarial”, publicado em 1990, foi o primeiro tratado relevante em campo que pode ser rastreado a partir das atividades de J. McKinsey nos anos trinta. Mais recentemente, dois autores importantes têm travado uma batalha conceitual e dialética neste campo; assim podemos dizer que Henry Mintzberg e Igor Ansoff são parte dos alicerces da Administração Estratégica. A batalha conceitual entre os dois renomados especialistas, tem sido travada no campo científico ou no prático, dentro de companhias. Isso tem provocado um amadurecimento na área de administração estratégica. As palavras-chave na discussão entre Mintzberg e Ansoff são “prescritivo” e “descritivo”.

Ansoff (1990) reivindica que administração estratégica tem que conduzir a diretrizes específicas para atividades de administração, enquanto Mintzberg (1992) reivindica que Administração Estratégica só pode ser descrita, pensando bem, como um padrão nestas atividades que não são formadas deliberadamente. Porém, sempre deve haver uma relação entre as atividades dos gerentes e os seus objetivos. Estamos lidando com mudança contínua versus mudança descontínua e aí reside uma diferença fundamental. Então cabe a pergunta: “Os Gerentes avaliam as oportunidades e ameaças no seu ambiente de trabalho como sendo contínuas ou descontínuas?”. Essa distinção só é útil quando se aplica à própria empresa. Se a sobrevivência da companhia está em risco, então prevalece o “tudo ou nada”; neste instante pode-se afirmar que é muito tarde para desenvolvimento de estratégias.

Vale então lembrar que estratégia empresarial consiste em um conjunto de regras, à luz da qual atividades de administração podem ser avaliadas como sendo úteis ou inúteis. Cada gerente é inundado com informação sobre fatos novos e mudanças que podem afetar os Modelos mentais dele do presente e futuro.

Já a administração estratégica exige decisões específicas sobre uso de recursos escassos como finanças, pessoas e tempo. Essas decisões não são consideradas à luz de eventos cotidianos, mas baseadas em padrões e estruturas. Administração estratégica é mudança construtiva de situações pela organização das pessoas da empresa. Neste contexto, a metáfora de Mintzberg que retrata a *“luta do artista com seus materiais para produzir uma peça de cerâmica”*, explica bem o que acontece dentro das organizações. O futuro das organizações não é inevitável; pode-se influenciar esse futuro se souber quais objetivos devem ser buscados para alcançar uma posição desejada.

Logo, o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes / fracos das empresas e das ameaças do meio-ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial. O processo de desenvolvimento da estratégia, juntando-se os fundamentos teóricos de Ansoff (1990) e Mintzberg (1992), resulta numa matriz com 4 visões do desenvolvimento da estratégia:

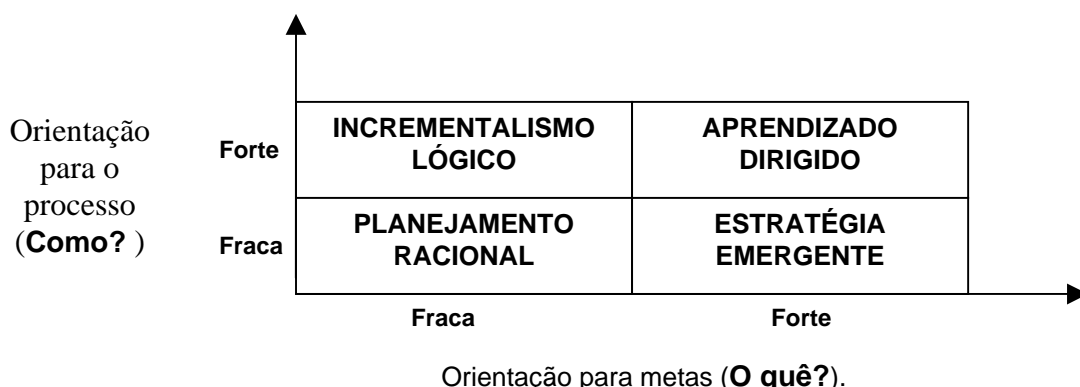


Figura 17 : Matriz de processos estratégicos
 Fonte: ANSOFF, I. , MINTZBERG, H. – 1992

Esta discussão sobre os fundamentos de administração estratégica toca em vários assuntos de pesquisa, de negócios e educação em administração. Não diz tanto respeito ao procedimento formal de planejamento estratégico, mas sim às preocupações que a administração do desenvolvimento de estratégia processa, em uma visão mais ampla.

Na figura 17, pode-se observar que há duas dimensões fundamentais em desenvolvimento de estratégia, orientação para metas (O quê) e orientação para processos (Como). Formatadas em uma matriz, resulta em quatro processos no desenvolvimento das estratégias, são eles:

- (1) – Planejamento Racional
- (2) – Planejando como um processo dirigido de aprendizagem
- (3) – Incrementalismo lógico
- (4) – Estratégia Emergente

Todos os quatro quadrantes contêm questões de alta relevância para reflexões sobre atividades práticas de administração estratégica e estão inter-relacionados.

2.3.4 O valor do capital intelectual nas empresas

Buscando compor uma nova visão no mundo empresarial, surge em 1995 o sueco Leif Edvinsson (diretor corporativo de capital intelectual" da Skandia, maior grupo de serviços financeiros da Suécia) com a expressão “capital intelectual” e uma proposta de métricas, em uma tentativa de medir o valor do talento humano.

Desenvolveu um conjunto de equações onde tentou medir as fontes de capital intelectual da firma - aproximadamente, a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de seu capital. Mas desde que Leif Edvinsson (1998) escreveu em co-autoria com Michael Malone um livro sobre "Capital intelectual", ele vem ganhando fama internacional. Companhias de todo o mundo querem saber o valor de sua força intelectual. Segundo o autor: "Os contadores querem apenas agregar mais itens aos balanços das empresas" (EDVINSSON, 1998).

A crescente facilidade com que as pessoas conseguem compartilhar, armazenar e transferir informações representa uma ameaça quase universal às empresas. Esse é o motivo de Edvinsson usar a analogia da navegação para tentar explicar suas teorias. Ele afirma que assim como as embarcações transportavam os "vikings" através dos mares e rios acima - permitindo-os saquear povoados desavisados - a Internet está trazendo novos invasores perigosos para mercados anteriormente seguros. O que as empresas precisam, afirma o autor, é uma maneira de navegar na economia de conhecimentos. Para fazer isso, as firmas precisam ter melhores meios para medir o conhecimento - e sua capacidade de criá-los, mantê-los e convertê-los em lucro. Os instrumentos atuais estão desatualizados. O balanço contábil não capta o valor de ativos intangíveis, como: idéias de novos produtos, clientes impressionados ou um local de trabalho criativo.

As idéias de Baruch Lev, um professor da escola de administração da Universidade de Nova York, que rastreou a relação entre os preços de ações e o valor divulgado do capital das firmas e descobriu que esse valor vem caindo a partir da década de 90, chamam a atenção para a necessidade de uma nova contabilidade. Mas a alegação simplista de que os balanços perderam importância para a avaliação das empresas não é suficiente, pois não tem credibilidade junto aos empresários tradicionais. O que parece ser mais adequado é acrescentar mais e novos itens a estrutura contábil e financeira das empresas. Por isso Leif Edvinsson, está certo quando define o capital intelectual como a diferença entre o valor de mercado de uma firma e seu "capital financeiro" (o valor líquido com a venda de seus ativos físicos). São dados apenas estimativos, mas os empresários de hoje devem aprender a quantificar o valor do capital humano em suas organizações e não apenas o valor de suas patentes, dos produtos, da carteira de clientes, do parque técnico, entre outros.

A respeito deste assunto, Baruch Lev, que é professor de contabilidade e finanças da Universidade de Nova York, e coordena o Projeto de Pesquisa sobre Intangíveis, foi o pioneiro no desenvolvimento de um “Knowledge Capital Scoreboard” (placar de capital de conhecimento) (LEV, 2000), ferramenta que tenta atribuir números reais aos ativos intangíveis. O professor Lev, além de grande autoridade no assunto, tornou-se o crítico mais articulado, expressivo e declarado da contabilidade tradicional e o defensor mais criativo de uma nova abordagem da contabilidade baseada no conhecimento. Em artigo publicado na conceituada revista HSM Management (maio / junho 2000), o professor Baruch Lev apresenta o resumo de suas idéias e dados que demonstram a importância de se valorizar o capital de conhecimento, quer seja por uma atitude mais humana junto às nossas equipes de colaboradores pela busca da motivação das pessoas, da satisfação com a empresa e o trabalho, aumento de performance profissional por realizar um trabalho mais comprometido quer seja por uma atitude capitalista de busca de maior produtividade, de maior qualidade, de maiores lucros; enfim identificar e calcular o valor dos intangíveis em nossas EBTs.

Acreditando na utilidade dos novos conceitos às EBTs brasileiras, a seguir será apresentado um resumo das idéias contidas no artigo “Matemática da Nova Economia”. Segundo o professor Lev:

[...] os sistemas de relatórios contábeis e financeiros atualmente utilizados datam de mais de 500 anos atrás – foi Luca Paccioli, um matemático que morou em Veneza no século XV, que desenvolveu o sistema contábil de duplas partidas a fim de fornecer aos comerciantes da época um método simples de controlar as transações. Estes sistemas não foram concebidos para captar dados da nova economia como: idéias, marcas, patentes, métodos de trabalho, franquias. Tal dissociação, afirma Lev, afeta mais do que apenas os analistas e diretores financeiros; os funcionários não sabem como avaliar com precisão suas contribuições [...] (LEV, 2000, Artigo HSM, p.03)

Avançando nestas novas idéias, verifica-se que vivemos hoje alguns dilemas empresariais importantes. Ou seja, os executivos não possuem dados sólidos para decidir se apoiam ou não determinado projeto, os funcionários não sabem como podem melhorar garantindo seus postos de trabalho e os empresários, por sua vez, ficam inseguros quanto a implantar sistemas e métricas modernas na gestão. A razão é que aparentemente não há vantagens, não há provas que corroborem as novas teorias. Assim sendo, continuam gerenciando o novo com ferramentas velhas e assistem impassíveis ao empobrecimento de suas empresas, pela evasão

de valores de capital físico e de capital intelectual. Aí reside a grande contribuição do professor Lev com seu sistema de mensuração e com a análise que fez sobre o valor das ações das 500 maiores empresas dos EUA negociadas na Bolsa de Nova York, muitas das quais estão em setores de tecnologia. Segundo o professor... “o valor de mercado destas empresas dividido por seu valor patrimonial tem sido maior do que 6. Isso significa que o valor patrimonial – que é o que a contabilidade tradicional mede – representa somente de 10% a 15% do valor destas empresas”... Em outra análise, Lev afirma que “no mundo farmacêutico, desenvolver um ativo de conhecimento e criar um remédio, custa cerca de U\$ 500 milhões”.

2.3.5 Intuição como ferramenta de trabalho na economia do conhecimento

Apesar de não ter sido muito valorizado nos últimos séculos na esfera científica, o pensamento intuitivo do *homo sapiens* está emergindo em um momento em que se presencia o apogeu de grandes descobertas tecnológicas. Sob o ponto de vista das ciências sociais, em especial a administrativa, já se sabe que só com o raciocínio lógico fica difícil manipular todas as variáveis comportamentais. Defender o pensamento racional lógico como solução única nestas ciências contradiz os próprios preceitos do intelecto humano. Do ponto de vista cronológico, a razão exilou a manifestação da intuição no desenvolvimento científico, principalmente, a partir do século XVI.

Capra (1983), por exemplo, ao se reportar à construção das ciências exatas e naturais, adverte que o mundo dos séculos XVI e XVII, fortemente influenciado pelas descobertas de Newton e Voltaire, era entendido e tratado como uma máquina gerada por engrenagens cósmicas imutáveis. Vale lembrar que, sobretudo depois de Newton, os pressupostos que passaram a orientar todas as investigações científicas eram: a certeza, a causalidade, o determinismo e a previsão. Da mesma forma é relevante lembrar que Voltaire e adeptos obscureceram amplamente “(...) as características humanas como o espírito, a emoção, a intuição e a experiência” (ROCHA, 2000).

A literatura contemporânea credita à Immanuel Kant (1980) a ressuscitação dos estudos que admitem a intuição como inerente ao pensamento e ação humano. Na visão de Kant (1980) há dois tipos de intuição: a intuição pura e a intuição empírica. A intuição pura é a que aproxima o homem de Deus e da verdade. Já a intuição empírica está subordinada a um pré-aprendizado do indivíduo. Naisbitt e Abudermé (1990), ao tratarem do assunto, admitem que a megatendência deste 3º Milênio ressuscitará a religião e a intuição humana como o principal suporte à saúde organizacional. Na tese deles, chegará um momento em que o homem não terá mais a mesma confiança no seu pensamento racional lógico, que o distanciou dos fatores que fazem o homem ser especial como gestor empresarial e habitante “inteligente” do nosso planeta.

A intuição está associada à visão holística da realidade. Ela é produzida a partir da interligação de fatores, se desenvolve com a experiência e com o processamento inconsciente das diversas informações que inundam a mente humana (ROCHA, 2000, p.87). Para Capra (1983) o intelecto só pode ser compreendido como uma “ordem estratificada”. Estratificação do cosmo na qual as pessoas estão inseridas e, portanto, não podem ser vistas como sendo *unas*, mas sim detentoras de diversos saberes na qual a intuição ocupa lugar de destaque. Para ele, há uma rede de conhecimento que extrapola o espaço e o tempo, estando presente tanto na menor partícula viva que habita o indivíduo como no infinito imaginário.

Até hoje conceituados estudiosos das organizações lançam a dicotomia: administração é ciência ou é arte? Tal questão é uma importante incógnita da Teoria das Organizações. A verdade é que, cada vez mais, a teoria contemporânea da administração estratégica vem valorizando o pensamento intuitivo dos seus dirigentes. A decisão estratégica intuitiva é vista como aquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. Ou seja, a intuição estratégica é tratada como um impulso para a ação em que o raciocínio racional lógico não contempla ou não vivificou fato semelhante antes (MINTZBERG, 1992).

A mudança de postura dos executivos dos tempos modernos parece ser uma exigência da própria ampliação da concorrência empresarial globalizada e da turbulência ambiental que norteiam a administração estratégica do fim deste século. Gradativamente, eles estão começando a admitir falhas no modelo mental vigente.

Hammer (1998), (apud ROCHA, 2000, p.56) é enfático ao classificar o que chama de perfil do executivo contemporâneo. Para ele, os executivos atuais precisam ser:

- “a) pessoas aptas para identificar tendências sem precedentes e com noção intuitiva para extrair tendências coerentes de dados conflitantes;
- b) funcionários com capacidade para pensar além dos limites convencionais; e
- c) pessoas eficazes em influenciar opiniões e atitudes e persuadir os colegas a se livrarem do familiar e abraçar o incerto” (p.26).

Diante do exposto, acredita-se que a intuição humana não possa continuar sendo tratada como uma dimensão de uns poucos privilegiados ou dotados de um conhecimento sensorial misterioso. É preciso que se reconheça a intuição como uma dimensão do *homo sapiens*, pouco explorada no mundo moderno. Além disso, num momento em que as turbulências ambientais fazem parte de nosso dia a dia, utilizar o pensamento intuitivo pode facilitar o uso da criatividade nos negócios. Assim, a lapidação da intuição pode se transformar no principal diferencial competitivo das empresas vencedoras.

2.4 Gestão empresarial

2.4.1 A aprendizagem e a criatividade

Conforme Erich Fromm, em seu clássico 'Ter ou Ser', em oposição ao “ter”, o modo de “ser” tem como requisito a independência, a liberdade e a presença da razão crítica. Significa renovar-se, evoluir, dar de si, ultrapassar a prisão do próprio eu isolado, estar interessado, desejar, dar. O aprendizado do homem é um processo ativo no sentido de receber e reagir de maneira produtiva. Desse modo, o ser humano que aprende é aquele que desenvolve a atenção como processo vivo e exercita plenamente seu modo de ser. Segundo Fromm "No modo de ter, quem aprende conserva o conteúdo do aprendizado na memória ou anotações. No modo de ser, o indivíduo produz ou cria sempre algo novo. No próprio processo produtivo está a potência do

significado do ser. O ser em si é essencialmente produtivo, pois não devemos considerar tanto o *que fazer*, mas o *que somos*".

Assim, o homem que aprende a "ser" antes de "ter" deve:

- a) Exercer plenamente sua individualidade sem censura;
- b) marcar sua presença integral: corpo-mente e espírito, dominando o "ter" mas priorizando o modo de "ser" como meta existencial;
- c) desfrutar o prazer de participar: cooperação;
- d) desenvolver a imaginação criativa;
- e) tentar, sempre que possível, a busca do bem-estar;
- f) buscar o crescimento de si mesmo como propósito central de sua vida afetiva, intelectual e profissional;
- g) ter base na consecução de suas metas realistas.

O auto-aperfeiçoamento humano, segundo Carvalho (1999), leva a algumas indagações: "tenho desenvolvido mais minhas potencialidades tendo em vista o "ser" antes do "ter"? Sim, não, por quê? Se a resposta for não, o que posso fazer para mudar esse quadro? A capacidade do auto aperfeiçoamento e a constante busca do ser humano são a raiz de toda a aprendizagem, inclusive a organizacional.

Então o grande desafio com que cada um se defronta, no aprendizado do ser, é a busca de uma sociedade de homens, onde a liberdade individual é obtida pelo auto-conhecimento e auto-aperfeiçoamento. Sendo assim, a transformação orientada para a aprendizagem e a criatividade organizacional só é possível na medida em que começa a transformação contínua do indivíduo, sujeito do processo educativo. Nos dias atuais, estamos vivendo ambientes cada vez mais sujeitos a transformações radicais e hostis, existem enormes dificuldades de adaptar às novas situações que surgem, naturalmente, afetas a reações desordenadas. O ponto de equilíbrio entre as emoções negativas e as positivas é, segundo Carvalho (1999), quem favorece a aprendizagem e o uso da criatividade do "ser" na solução dos problemas frente às adversidades do mundo.

O termo "criatividade" é originário do latim *Creare* e do grego *krainen*. Ele é utilizado no interior do verbete criativo e está relacionado à noção de criador, isto é, o ato de criar. O verbo criar, segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa, significa "dar existência a, tirar do nada. Dar origem a; gerar, formar; dar princípio; produzir, inventar, imaginar, suscitar". O cerne da criatividade está na imaginação

que busca transformar o velho em novo, superando o tradicional com a inovação acrescentando uma melhora no ultrapassado. Sob o ponto de vista da psicologia a criatividade humana é definida como a capacidade para a criação e para a auto-realização existentes em todas as pessoas, dependendo, entretanto, das condições ambientais para se desenvolver. Assim, a criatividade humana corresponde àquele processo do psiquismo que possibilita utilizar recursos novos na resolução de situações do cotidiano em um ato concreto.

Alencar (1998) apresenta uma lista de fatores que, no seu entender, colaboram para um ambiente negativo ou positivo ao processo criativo nas organizações. Para ele, as organizações em muitos casos falham porque não propiciam aos seus colaboradores ferramentas que contribuam para o engajamento dos funcionários na tarefa de mudar, inovar e criar.

Os fatores ambientais negativos são os seguintes:

1. Falta de motivação: neste caso os indivíduos ficam descomprometidos e sem interesse pelo trabalho sob sua responsabilidade;
2. Falta de habilidade ou experiência: ocorre quando a empresa admite ou mantém, sem treinamentos constantes, pessoas com pouco ou nenhum conhecimento ou então sem experiência ou com habilidades limitadas para desempenhar de forma adequada a sua função;
3. Inflexibilidade: a pessoa que se caracteriza por opiniões ou preconceitos arraigados, com pouca predisposição à mudança, repele a criatividade;
4. Socialmente despreparada: a criatividade é também inibida em pessoas que têm dificuldade de interagir, de trocar idéias e informações e de expor as suas idéias seja para colegas, seja para outras audiências que poderão contribuir com distintas perspectivas sobre as idéias apresentadas (pg.20-21).

Da mesma forma que existem fatores desfavoráveis ao processo criativo nas organizações, também podem ser incentivados fatores que são positivos ao mesmo.

Ainda para Alencar (1998, p.21) as características favoráveis seriam:

1. **Um elenco de traços de personalidades:** Neste caso, as pessoas que se caracterizam pela iniciativa, independência de pensamento em ação, flexibilidade, persistências e autoconfiança têm maiores chances de aproveitar as oportunidades para expressar e desenvolver idéias criativas.

De especial relevância para a expressão da criatividade é a disposição para correr riscos e aprender com os próprios erros. A coragem é, pois, indubitavelmente um atributo de fundamental importância, uma vez que a criatividade implica lidar com o desconhecido;

2. **Auto-motivação:** refere-se à pessoa internamente motivada para a tarefa, que se envolve e se dedica à mesma, impulsionada por um interesse apaixonado pelo que faz. A criatividade floresce mais facilmente quando o indivíduo realiza tarefas, mobilizado mais pelo prazer e satisfação, do que pela obrigação e dever;
3. **Habilidades cognitivas especiais:** estas habilidades incluem tanto a fluência e a flexibilidade quanto a originalidade das idéias, que caracteriza o pensamento divergente, como o raciocínio analítico e crítico ;
4. **Expertise na área:** embora uma preparação sólida não seja uma garantia para a criatividade, é indubitável que quanto maior a bagagem de conhecimento e experiência, maiores são as chances de se produzirem idéias que sejam inovadoras e de valor; e,
5. **Habilidades grupais:** elas são necessárias, pois tanto o isolamento quanto o contato social têm o seu papel durante o processo de criação”.

É importante que se considere a importância vital da criatividade como insumo básico à inovação tecnológica; mola impulsionadora da competitividade nas organizações. Identificar quais os fatores desfavoráveis e facilitadores do processo criativo é importante para que sejam tomadas medidas práticas que garantam o sucesso de tais processos(BASTOS, 2000). E, ainda, dentre os aspectos mais relevantes analisados pelo autor, estão:

- A ausência de características básicas criativas nos indivíduos compromete os processos de inovação, gerando uma baixa capacidade em gerar idéias e principalmente de agregar a valor às mesmas, transformando-as numa inovação;
- Os valores individuais e organizacionais são fundamentais para o despertar do potencial criador;
- A tendência ao conformismo, a dificuldade de enfrentar desafios, a realização de tarefas rotineiras contribuem para a desmotivação na busca da inovação;
- A dificuldade de se trabalhar em equipe contribui negativamente para o desenvolvimento do potencial criativo;
- A falta de comunicação e intercâmbio de conhecimentos entre as diversas áreas com a equipe de desenvolvimento compromete a eficácia dos projetos;

- Os problemas de relacionamento interpessoal, quando abafados, geram conflitos e insatisfações criando um ambiente desfavorável ao desenvolvimento da criatividade;
- A presença dos “chefes” e a ausência de “líderes” servem como ponto de bloqueio para o desenvolvimento do potencial criativo das equipes;
- A falta de apoio e estímulo à geração de novas idéias reflete-se em apatia e desmotivação nas equipes;
- A ausência de uma política de recursos humanos gera insatisfações e também serve como ponto de bloqueio à geração de novas idéias;
- A presença de uma estrutura organizacional rígida, com uma forte centralização de poder, dificulta que as idéias geradas no plano individual possam ser compartilhadas por todos e transformadas em inovação;
- A criatividade apenas relacionada à capacidade de solucionar problemas inibe o potencial criativo; e
- O descomprometimento dos fatores inibidores ao desenvolvimento da criatividade compromete os processos de inovação, não permitindo que as empresas possam atacar o foco do problema.

2.4.2 O modo de “ser” nas organizações

Aprender é, essencialmente, um processo contínuo de aquisição de novas formas de conduta ou de modificação de formas de conduta anterior. Conduta deve ser entendida não apenas no contexto do comportamento exterior, como também em caracterizar qualquer atividade mental e/ou afetiva que determine nova forma de ação, a aquisição de um novo hábito, comportamento ou resposta. Na visão crítica de Paulo Freire, na citação de Carvalho, isso não pode e nem deve ser um produto acabado, tomando por base o conceito 'bancário' de aprender:

"Na visão problematizante, o diálogo é um ato essencial; o sujeito do processo educativo deve ter um senso crítico; estimula o exame acurado das coisas fundadas na realidade; e como ser incompleto o homem está em permanente processo de busca" (ALENCAR, 1998, p. 53).

Em “O Choque do Futuro” Toffler (1995) revela que no presente momento o indivíduo adquiriu maior soma de conhecimento do que em toda a história pregressa da humanidade. Apesar disso, paralelo a um século de triunfo tecnológico e científico em uma era de mudanças, vive-se também a descoberta da imensa fragilidade do ser humano, cercado de saberes fragmentados que se diluem em alta velocidade. Desse modo, o receio de mudanças em um contexto de transformações econômicas, sociais, éticas, é normal que o ser humano cultive duas tendências básicas:

- a) **A de conservação ou de sobrevivência**, procurando manter sua individualidade com seus valores e referências;
- b) **a de diferenciação**, quando o indivíduo sofre modificações ao longo de suas experiências junto ao meio onde atua.

Carvalho (1999, p. 65) diz que "somos o que pensamos, nosso modo de ser nos ensina que é necessário duvidar de tudo, exceto da nossa própria dúvida". A referência da dúvida pode permitir a prática da ética que é uma ciência moral, normativa, contrastando com as ciências exatas.

A ética diz respeito às normas sob as quais o homem e a sociedade vivem, envolvendo liberdade e responsabilidade. Por ser um animal social, o homem tem uma imensa responsabilidade de ser o único organismo vivo, na escala zoológica, a ter consciência de um comportamento ético firmado em padrões aceitos e seguidos pela sociedade. Então cabe a pergunta: "como estou utilizando minha responsabilidade ética em relação às pessoas e aos grupos com os quais convivo?" (CARVALHO, 1999 - p.68). Estudos revelam que o cérebro é o único órgão que pode ser melhorado por meio do seu uso intenso até o fim da vida e que quanto mais informação útil for armazenada, melhor seu desempenho o que permite aprimorar os vínculos nos meios familiar e social. O cérebro é uma máquina para usar e gastar. Todos somos, segundo Carvalho (1999), essencialmente, produto do que pensamos podendo agir em situações diversas, enquanto que a moderna tecnologia inteligente não apresenta reações inteligentes da mesma forma, senão programadas antes pelo cérebro humano. Do mesmo modo, a mente deve programar o corpo e não vice-versa.

Para abordar a questão ética do grego “ethos”, quer dizer costumes ou práticas que são aprovados por uma determinada cultura -é necessário destacar que "o produto do que pensamos envolve a ética de todos os atos de um indivíduo. Isso porque a

ética se constitui numa ciência normativa que trata da liberdade, responsabilidade e consequências” (CARVALHO, 1999 - p. 83) . Tendo a aprendizagem organizacional baseada numa ética responsável, não é possível excluir do profissional, independente de área de atuação, formas de viver, de sobreviver e de competir, utilizando o máximo de sua capacidade mental.

A efetiva liberdade de executar os atos deve ser considerada à luz da responsabilidade moral, que sustenta o modo de ser na proposição de aprender e crescer com ética. Carvalho (1999), a este respeito cita Einstein, observando que "um homem deve estar integrado ao seu meio, não somente com uma formação especial, mas com senso prático daquilo que é belo e integrado a seus próximos e à comunidade”.

Ainda segundo o referido autor, “A ética profissional responsável talvez possa ser mais bem representada ao ato de se atirar uma pedra sobre uma superfície de água parada e verificando a formação círculos” (CARVALHO, 1999, p.79):

- a) No círculo mais próximo do centro estariam as questões pessoais, relativas aos compromissos do profissional consigo mesmo;
- b) num círculo mais afastado do ponto de origem, estariam as questões relativas à prática do ofício e as obrigações com os pares;
- c) num círculo ainda mais distante, tudo que diz respeito a deveres sociais e obrigações do profissional com seu semelhante, *seu* tempo e com a sociedade em que vive”.

Indiferente aos níveis assim comparados, a ética está presente e seu reconhecimento, sua prática e sua observação pelos que não praticam mas que podem retribuir, têm estreita relação com a aprendizagem pessoal, profissional e organizacional, no sentido social da interação dentro de uma sociedade.

Carvalho (1999, p.92) ainda oferece algumas questões de avaliação:

- a) "via de regra, sigo a orientação de minha consciência nas decisões que tomo, tanto no nível pessoal como no profissional?
- b) Aconteça o que acontecer, posso sempre olhar-me no espelho e sentir-me bem comigo mesmo?
- c) Concorda com a expressão: 'todo mundo age assim, porque eu deveria ser mais realista que o rei', para justificar determinadas formas de comportamento?
- d) Preciso da aceitação dos outros para sentir-me importante?

- e) Sempre estou em paz com o que me acontece?
- f) Permaneço fiel à minha visão ética da vida, especialmente quando parece inconveniente assim proceder?
- g) Minha conduta é coerente com minhas intenções?
- h) Diariamente reservo tempo para uma meditação tranqüila, objetivando manter-me atento e escutar meu próprio eu e ver claramente as coisas?
- i) Sempre que tomo uma decisão, sinto-me bem comigo mesmo?"

Segundo Senge (1994), nunca foi tão necessário quanto agora implementar o aprendizado em grupo nas organizações. Sejam elas equipes de administração, de desenvolvimento de produto ou forças de trabalho de múltiplas funções. As equipes "pessoas que precisam umas das outras para agir", vêm se tornando as unidades-chave de aprendizagem dentro das organizações. Isso se deve ao fato de que quase todas as decisões importantes são atualmente tomadas em grupo. O aprendizado individual, até certo ponto, é menos importante ou relevante para o aprendizado organizacional como um todo. Mas quando grupos aprendem em conjunto, eles passam a ser um microcosmo de aprendizagem para a organização inteira.

Novas idéias são colocadas em prática, técnicas desenvolvidas podem se propagar para outros indivíduos e outros grupos (embora não necessariamente). As realizações do grupo podem determinar um padrão de aprendizagem em grupo para toda a organização. Na realidade, tanto as grandes empresas quanto as EBTs ainda estão centradas na idéia de gestão do conhecimento dos especialistas como forma de melhor alavancar seus recursos de informação, esquecendo-se assim da liderança capaz de criar o "brainstorm" a partir das equipes, das pessoas, independente de posição, ocupação e/ou formação. Por trás destes conceitos está a idéia de tentar otimizar a base de informações na medida que se entende que um maior tratamento das informações conduziria quase que naturalmente ao desenvolvimento de inteligência e conhecimento. "A criação de conhecimento não é simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se reproduz com facilidade" (NONAKA, ICHIJO E KROGH, 2000).

Os empresários das pequenas e médias EBTs vêem os processos de inteligência competitiva e outros que exigem processamento de informações, como caros complexos e muito dependente de terceiros. E não vislumbram os ganhos que tais processos e as ferramentas associadas. Ainda está muito presente a idéia de controle de informações, típicas da fase de otimização da cadeia industrial ou processos

produtivos de chão de fábrica. Do ponto de vista de Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), os processos de inteligência podem estar sofrendo desta síndrome herdada, de forma que a informação correta daria a segurança e a impressão de controle sobre o ambiente competitivo. “O que o processo ganha em estrutura, lógica e velocidade, ele também perde em criatividade, *insights*, etc...”.

Bastos (2000) confirma este fato em sua pesquisa quando conclui sobre os fatores inibidores da criatividade, apontando como principais as dificuldades de trabalhar em equipe; a falta de comunicação e de intercâmbio de conhecimentos entre as diversas áreas dentro da organização; problemas de relacionamento interpessoal; enfim, a presença de muitos “chefes” e a falta de “líderes” que motivem as equipes. Ao rompermos as barreiras e passarmos a somar os talentos, ainda nos resta um desafio: Pensar! Pensamento crítico ainda é uma matéria-prima pouco utilizada. Chegou a hora de colocarmos para funcionar o cérebro com seu potencial de proporções infinitas. Pensar, dispende energia gera movimento, gera ansiedade e estresse é, portanto, para os bravos, pois envolve empenho, garra, consciência e responsabilidade. Será que sabemos pensar? Os profissionais de todos os níveis precisam apresentar-se às empresas com propostas de pensamento produtivo, gabaritadas para criar, para inovar e para resolver. Noção não basta; é preciso conhecimento.

2.4.3 Desenvolvendo a “empresabilidade” das EBTs

Claus Moeller (1996, p.35) caracteriza a empresabilidade como sendo a capacidade de uma empresa em captar e manter funcionários com alta taxa de empregabilidade (A.T.E), por meio de contratações junto ao mercado ou ainda apoiando os atuais colaboradores na sua formação com reciclagens, treinamentos nas áreas comerciais, administrativas, financeiras, produtivas e em assuntos gerais.

A seguir serão apresentados os dez aspectos vitais e estratégicos propostos por Saviani (1997, p.47 a 76), em seu livro “Empresabilidade: como as empresas devem agir”. Certamente a implantação e o desenvolvimento da cultura de empresabilidade nas EBTs brasileiras pelas necessidades de:

01 - Alterações culturais:

A formação de um quadro de pessoal altamente competitivo, participativo e principalmente criativo, abrirá nas empresas um espaço para questionamentos, combates à centralização de poderes, tendência para a “divisão” das atividades em Unidades de Negócios, democratização dos sistemas de informação. Faz-se necessário, portanto, uma conscientização dos líderes quanto à modernidade na forma de administrar uma empresa com Empresabilidade.

02 - Plano Estratégico (Visão do Futuro):

É uma tentativa de prever o futuro com base em experiências anteriores bem como uma periódica análise das tendências do mercado, situação da economia no país, preferências dos consumidores. Não é mais possível administrar uma empresa apenas no dia-a-dia; o que tem sido a tônica das empresas EBTs brasileiras. Em geral não tem a mínima noção do amanhã. Funcionários com altas taxas de empregabilidade (A.T.E) não conseguirão atuar em empresas que agirem assim, que não “pensem estrategicamente”, pois os mesmos por estarem caminhando junto, comprometidos com o processo, querem saber para onde estão indo.

03 - Democratizar a informação:

A Empresabilidade tem como um dos seus princípios básicos a estruturação dos sistemas de informação que fazem com que haja um diálogo interdepartamental ou interunidades de negócios, de maneira clara, rápida, útil para todos os tomadores de decisão em cada uma destas unidades. Para que isto aconteça na sua plenitude é importantíssimo que a área de informática possua em seus quadros analistas voltados para os planos estratégicos, atuando como Analistas de Negócios e da Informação.

04 - Descentralizar a organização (Unidades de Negócios):

Subdividir a organização em pólos específicos por atividades, gerando autonomia a cada um deles exigirá uma mudança da postura centralizadora das empresas brasileiras basicamente. O Plano Global Estratégico determina o que a organização pretende fazer de acordo com um período determinado. Assim sendo, as metas quantitativas e qualitativas determinam o que cada Unidade de Negócio deverá fazer para a consolidação do Plano Global.

05 - Gerar o “empowerment”:

Entende-se “empowerment” como a capacidade da diretoria delegar poderes, energizando assim os colaboradores. Ora, um dos fatores desta modernidade é a descentralização de poderes, a subdivisão da empresa em Unidades de Negócios. Para gerar o “empowerment” é preciso novos princípios para as lideranças, para as hierarquias. Os líderes de organizações com a filosofia de Empresabilidade devem definir muito claramente a cada colaborador os parâmetros das responsabilidades de suas funções. Assim, cada indivíduo saberá o que é preciso para atingir suas metas.

06 - Honestidade com os funcionários:

Profissionais com A.T.E., com certeza, vão querer um total “jogo aberto” das organizações onde atuarem, como já foi ressaltado anteriormente, e as organizações que se propuserem a agir, a atuar com o perfil de Empresabilidade não devem se esquecer disso. Problemas, insucessos, conquistas, precisam ser levados aos grupos de colaboradores da organização. Camuflar situações com falsos depoimentos, relatórios “encomendados” não poderá acontecer sob uma cultura de Empresabilidade. Alguns fatores desta cultura podem ser transmitidos a cada colaborador pelos seus líderes tais como: admitir incertezas e procurar ajuda, expressar sentimentos positivos e negativos, estimular a crítica e o *feedback*, pedir e dar apoio sempre, estimular o desafio de se buscar novas formas de se fazer as coisas e capacidade de confrontar os problemas e as pessoas de forma direta e aberta. Enfim, a transparência é fundamental.

07 - Criar fatores motivacionais – “Endomarketing”:

Para a criação de fatores motivacionais é preciso que cada profissional em seu posto de trabalho tenha a certeza de que ama aquilo que faz. Profissionais com alta A.T.E. não só amam o que fazem, mas tentam a cada dia, a cada momento, melhorar ainda mais o seu perfil técnico e comportamental. Não se consegue criar motivação em pessoas que sentem estarem no caminho inverso de suas aspirações. A auto-realização e os sonhos alcançados representam os primeiros passos significativos para a motivação.

08 - Abrir novas formas de contratação:

Reduzir o custo passou a ser um código de honra nas empresas que buscam Empresabilidade, no sentido de tornarem-se essencialmente competitivas. Contratar por tarefas, por missões, têm sido uma constante. Além disso, os salários fixos elevados passam a dar lugar a valores muito mais baixos, quase que simbólicos, a fim de que o restante da remuneração seja obtido por meio de conquistas de metas, objetivos, performance. Para profissionais com A.T.E. isto é um desafio motivador, pois estarão sendo colocadas à prova sua capacidade de competir e sua competência.

09 - Terceirizações realmente necessárias:

A competência das empresas que se propõem a terceirizar está representada pelo nível de comprometimento que apresentam em todas as suas atribuições. Agir como se a empresa contratante fosse parte integrante da sua organização, é o mais desejado. Terceirizar é fator de Empresabilidade, mas é preciso terceirizar por intermédio de um plano estratégico consistente, viável dando ao terceiro amplo apoio pela troca de conhecimentos, informações e *feedback* e, principalmente, não inviabilizar financeiramente o terceiro pelo aviltamento nos preços praticados na remuneração de produtos/serviços.

10 - Buscar caminhos para a exportação dos produtos e serviços:

O primeiro sinal de que uma empresa pode começar a pensar em buscar uma estratégia de internacionalização é quando o seu negócio se expande a ponto de ultrapassar os limites do mercado doméstico. Tornam-se necessárias uma série de análises para a consolidação deste ideal: diferenças de idiomas, leis não-semelhantes, gostos e comportamentos do país de origem e dos países para os quais a empresa está se direcionando e capacidade de realizar as adaptações necessárias aos produtos e de outras análises como clima e cultura dos países estrangeiros.

Ainda segundo Saviani (1997), à medida que a empresa começa a praticar este novo modelo de gestão e a conviver num contexto mundial com seus produtos ou serviços, ela vai naturalmente gerar junto aos profissionais do mercado o desejo de ingressarem em seus quadros, pessoas impulsionadas pela nova realidade. Ou seja, a empresa que está na busca de um adequado perfil de Empresabilidade necessita de uma cultura interna de modernidade, quanto à qualificação de novos e requalificação dos atuais funcionários, incentivando, cooperando para que todos atinjam novos

patamares de desempenho. Para Saviani (1997) é necessário, que as empresas adotem cinco atitudes estratégicas:

1. No processo seletivo, incluir uma análise do potencial de inteligência emocional do candidato;
2. realizar uma clara e completa identificação do perfil dos atuais funcionários;
3. avaliar as necessidades de conhecimentos presentes e futuros dos colaboradores;
4. reavaliar a jornada de trabalho – O trabalho e a família; e
5. reavaliar Planos-de-Cargos, Carreira e Políticas de Remuneração.

Finalizando este capítulo 2 de Fundamentos Teóricos cabe ressaltar que “a mudança central na metodologia de gestão das organizações é a transição das práticas baseadas em recursos, comando e controle para práticas baseadas na informação e no conhecimento” (SENGE, 1991 – p. 98).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa utilizada neste estudo foi uma amostra intencional, composta por empresas já consolidadas com algumas características especiais, conforme apresentado no item 3.2, abaixo. A pesquisa realizada teve um enfoque predominantemente qualitativo; embora em algumas questões buscamos identificar resultados objetivos e numéricos sobre desempenho, vendas e outros indicadores estratégicos.

O pesquisador utilizou-se de Questionário padrão – Modelo Geral (ANEXO I) e por meio de entrevista com os proprietários ou principal acionista das empresas da amostra, em entrevistas com duração entre 1h30 e 2h30 realizou o preenchimento do referido “questionário” a partir das respostas verbais do entrevistado. Após as perguntas foram organizadas de acordo com as questões de pesquisa (ver item 3.6 e ANEXO II – Conjuntos Analíticos).

3.2 Delimitação da pesquisa

Em função da abrangência do universo das EBTs que em SC somam centenas e em todo o Brasil são milhares, esta amostra foi delimitada com um conjunto de 08 (oito) empresas dentro do escopo de EBTs, cuja consistência organizacional, os produtos e o histórico as colocam como exemplos de pequenas e médias empresas de base tecnológica – EBTs que certamente são uma referência para as demais em SC e no restante do país. O perfil abaixo apresenta algumas características marcantes de nossa amostra, quais sejam:

- Empresas privadas nacionais, fundadas na Grande Florianópolis.
- Empresas industriais, com produtos e serviços de base tecnológica.
- EBTs consolidadas, com mais de 10 anos de operação.
- EBTs rentáveis. Faturamento bruto anual igual ou superior a R\$ 1,5 milhões.
- Empresas com um escopo de atuação nacional e algumas já exportam.

3.3 População e amostra

A pesquisa, que serviu como fundamentação deste trabalho de dissertação foi realizada utilizando-se uma “amostra intencional” de 08 (oito) empresas com um perfil específico já descrito no item anterior e as empresas entrevistadas foram as seguintes: Apex, Reason, CSP, Reivax, Olsen, Cebra, 4S Informática e Ventisol.

3.4 Questões de pesquisa

Com base nos objetivos gerais e específicos do trabalho foram traçadas duas grandes questões de pesquisa:

1. Identificar as práticas atualmente utilizadas para a gestão das EBTs pesquisadas, considerando 3 (três) aspectos principais:
A) Estratégias gerais do negócio; B) Práticas de gestão do conhecimento; e C) Gestão empresarial.
2. Pesquisar dados das empresas que referencie e facilite as práticas gerenciais das novas EBT's da região dos segmentos eletro-eletrônico e de tecnologia.

3.5 Instrumento de pesquisa / Levantamento de dados

As empresas foram pesquisadas com a utilização de um questionário composto por um total de 43 questões das quais 10 (dez) são respostas objetivas do tipo “Sim” (com valor 1) e “Não” (com valor 0), 22 são de escolha múltipla com as opções “*Nunca*” com valor 0 (zero), “*Raras Vezes*” com valor igual a 10, “*Algumas Vezes*” com valor igual a 20, “*Muitas Vezes*” com valor igual a 30 e “*Sempre*” com valor igual a 40. As demais 11 (onze) questões foram perguntas abertas com respostas padronizadas.

O modelo do questionário utilizado e a compilação dos resultados coletados estão apresentados nos Anexos I e II respectivamente.

3.6 Tabulação / Compilação dos dados

As empresas pesquisadas, por questões de sigilo garantido a seus diretores, serão apresentadas no estudo como **Empresa 1** até **Empresa 8**. As perguntas foram organizadas em torno de 5 conjuntos analíticos, que são: 1) Estratégias Gerais do Negócio; 2) Adaptação à Economia do Conhecimento; 3) Cultura de Empresabilidade; 4) Estratégias Empresariais de Gestão; 5) Estratégias Humanas de Gestão.

Na análise realizada, procurou-se organizar as respostas em torno dos objetivos específicos deste estudo que apresenta-se nos **tópicos I, II e III** abaixo e, assim procuramos identificar pontos fortes e vulnerabilidades comuns às empresas nos focos desta pesquisa:

- I)** Estratégias gerais do negócio;
- II)** Práticas de gestão do conhecimento; e
- III)** Gestão da empresarial.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Introdução

A pesquisa realizada trouxe relevantes informações, exemplos e até algumas surpresas sobre as práticas de gestão empresarial de empresas já consolidadas e de bom nível competitivo. Negócios que por um lado são ricos em tecnologia, inovação, valor agregado, qualidade do produto e qualidade humana, mas que por outro lado apresentam fragilidades conceituais e nas práticas básicas de gestão. Tais fragilidades poderão ser um complicador importante num novo contexto competitivo que deverá surgir a partir de uma evolução do Mercosul, da criação do ALCA e do aumento da presença de nossas empresas em novos mercados nacionais e internacionais.

4.2 Análise e interpretação dos dados da pesquisa

A análise dentro das três (3) questões de pesquisa dos dados coletados nas entrevistas estruturadas com os empresários e sócios majoritários das empresas da amostra, apresenta-nos interessantes informações sobre as práticas empresariais no que tange: **I)** Estratégias gerais do negócio; **II)** Práticas de gestão do conhecimento; e **III)** Gestão da empresarial.

Como relação ao **tópico I**, analisando as respostas compiladas dos conjuntos analíticos 1 e 4 (ANEXO II), onde busca-se informações sobre as estratégias gerais do negócio, verifica-se que:

1. 87,5% das empresas ainda não implantou uma sistemática formal de Planejamento Estratégico;
2. 62,5% das empresas não estão inseridas em nenhum agrupamento competitivo;

3. 50% das empresas consultadas não tem registros de patentes de seus produtos;
4. Nas conversas durante as entrevistas percebemos no universo pesquisado que os empresários não acreditam no resultado de “parcerias” e por isso “Raras vezes” as empresas as desenvolvem; e
5. Na verdade o desenvolvimento de redes flexíveis torna-se difícil porque 62,5% das empresas revelaram “não estar segura do não vazamento de informações estratégicas”.

Análise 1: Analisando os dados coletados, é evidenciado que nas empresas da amostra, há predominância de uma gestão baseada na experiência e intuição do empresário e estes, na maioria da vezes, não dispõem de um ferramental de gestão consistente para nortear o desenvolvimento de novas tecnologias e os novos investimentos da empresa.

Como relação ao **tópico II**, analisando as respostas compiladas dos conjuntos 2 e 4 (ANEXO II) busca-se respostas para questões relacionadas às práticas de Gestão do Conhecimento e verifica-se que:

1. 87,5% das empresas não têm explicitada uma estratégia formal para gestão do conhecimento. A maioria dos empresários sequer conhece a sigla KM;
2. 50% das empresas não possuem uma sistemática formal e estruturada de Marketing. Em termos competitivos, considera-se isso bastante perigoso;
3. 87,5% das empresas pesquisadas não se utilizam de nenhuma metodologia ou ferramenta de CRM no atendimento e fidelização dos seus clientes;
4. Das empresas consultadas sobre a questão “*Há preocupação em medir resultados do capital intelectual e outros itens de valor intangível?*”, apenas duas dedicam alguma atenção ao tema, o resultado médio deste item na escala qualitativa utilizada, foi “raras vezes”; e
5. As empresas foram questionadas se: “*Há estímulo ao compartilhamento de informações para a criação do conhecimento na empresa?*”, o resultado médio desta questão na escala qualitativa utilizada “algumas vezes”.

Análise 2: As informações coletadas no **tópico II** revelam que nas empresas da amostra, questões como gestão do conhecimento (KM), gestão estratégica de vendas,

fidelização de clientes e outras metodologias e práticas da Economia do Conhecimento são novidade para a maioria dos empresários e há predominância de uma gestão com ferramentas tradicionais que, em geral privilegiam o controle dos custos industriais, o faturamento em vendas e demais práticas de contabilidade. O conhecimento ainda é tratado como “segredo industrial” e restrito a um pequeno grupo de fiéis colaboradores que trocam informações sobre o assunto de forma velada.

Como relação ao **tópico III**, analisando os conjuntos analíticos 3 e 5 (ANEXO II) e compilando as respostas as seis (6) questões específicas que buscam informações sobre as atuais práticas de gestão das empresas, verifica-se que:

1. 75% das empresas consultadas não possui Políticas de Remuneração, Plano de Cargos, Carreira e Avaliação de Desempenho estruturados e/ou consolidados;
2. Vinculado ao item anterior da análise, a questão formulada sobre Treinamento funcional, no que tange ao atendimento das necessidades imediatas e futuras dos Cargos, o resultado médio desta atividade estratégica, na escala qualitativa desta pesquisa, foi “algumas vezes” revelando não ser um item prioritário na gestão dos negócios.
3. Os empresários foram consultados sobre a avaliação do índice de “turn over” em suas empresas. Das empresas da amostra, três (03) não dão nenhuma importância a este indicador e na média das demais empresas na escala utilizada o resultado ficou entre “raras vezes” e “algumas vezes”.
4. Com relação à distribuição do pessoal entre as funções de Administração, P&D, Engenharia de Produto, Técnica e Operacional surpreende verificar que de um contingente total de 548 profissionais, nas 8 empresas pesquisadas, somente 12 pessoas (2,2%) estejam ligadas a funções de Engenharia do Produto que, em geral, se confunde com a atividade de Pesquisa & Desenvolvimento em muitos casos são as mesmas pessoas. Logo, os diversos componentes do produto como cor, marca, *design* e outros são tratados com enfoque de tecnologia e não com a visão de marketing.
5. Com relação à questão: “*Há medidas, estímulos ou incentivos aos funcionários p/ que “motivem-se / comprometam-se?”*” o resultado médio

desta atitude gerencial estratégica, na escala qualitativa de nossa pesquisa, foi “algumas vezes”, revelando não ser uma prática da cultura deste conjunto de empresas.

6. Com relação à questão: “*Existe um monitoramento dos pontos fortes e fracos da empresa (habilidades e competências)?*” o resultado médio desta atitude estratégica, na escala qualitativa de nossa pesquisa, também foi avaliado como “algumas vezes”, ou seja, habilidades e competência que são a base da Economia do Conhecimento ainda não são uma prática usual na administração do importante conjunto de empresas que compõem a presente amostra.

Análise 3: Finalmente, observa-se que as informações coletadas revelam que nas empresas da amostra, há predominância de uma gestão convencional, onde os custos industriais, o faturamento, contas a receber, contas a pagar e o fluxo de caixa são os grandes eixos da gestão industrial e dentro desta visão contábil tradicional, os colaboradores ainda são tratados como custo de mão-de-obra.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusões

Considera-se que os objetivos específicos do presente estudo foram cumpridos na medida em que o pesquisador teve acesso e pôde examinar “in loco” uma amostra de EBTs bem sucedidas e consolidadas da grande Florianópolis e os dados da pesquisa permitem captar informações relevantes no tocante a: 1) Estratégias gerais do negócio; 2) Práticas de gestão do conhecimento; e 3) Gestão empresarial.

Com relação ao objetivo geral deste estudo, os resultados compilados da pesquisa permitem ao pesquisador, a partir da fundamentação teórica apresentada ao longo do Capítulo 2 (dois) deste trabalho, realizar as seguintes proposições às atuais e futuras EBTs de base tecnológica da Grande Florianópolis:

- A. Frente aos desafios da era do conhecimento, torna-se necessário que as atuais e novas empresas atentem para questões, tais como: planejamento estratégico, inserção em agrupamentos empresariais e registro de suas marcas e patentes;
- B. É necessários que as empresas criem cultura na área de Gestão do Conhecimento, para tanto recomenda-se que empresários, gerentes e líderes participem de Seminários e Cursos sobre a temática no que tange aos conceitos, a metodologia e ao ferramental de “software” já disponível; e
- C. As informações obtidas no Tópico III da pesquisa, em especial aquela que revela que: *“75% das empresas consultadas não possui Políticas de Remuneração, Plano de Cargos, Carreira e Avaliação de Desempenho estruturados e/ou consolidados”* e em considerando os fundamentos teóricos do item 2.4 (p. 38 a 51) deste trabalho, recomendam que as EBTs busquem uma maior atenção às suas práticas de gestão das pessoas, dos talentos, enfim do seu capital intelectual.

Assim concluindo, este estudo buscou demonstrar que as premissas da Era Industrial e as estratégias de gestão baseadas no empirismo, e na prática de empresários e diretores que ainda são preponderantes, precisam receber a incorporação de métodos e práticas fundamentados em inteligência competitiva (IC) e gestão do conhecimento (KM) que bases fundamentais à Economia do Conhecimento.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Finalizando esta dissertação, parece ser oportuno que se realizem estudos e pesquisas complementares a este trabalho. Acredita-se que para uma real migração das EBTs de Região da Grande Florianópolis, para a Economia do Conhecimento será oportuno estudos que apresentem de forma detalhada a seguinte questão:

Os conceitos e as práticas que precisam ser implementados para dotar as EBTs, da região pesquisada, de um Modelo de Gestão Empresarial ajustado à economia do conhecimento.

Parece ser uma questão relevante, face ao novo momento competitivo que se desenvolverá tanto no Mercosul quanto no ALCA a partir de 2005.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ALENCAR, E. M. L. **A gerência criativa**. São Paulo: Makron Books, 1996.

AMATO NETO, J. et al. Barreiras e oportunidades para a difusão das redes de empresas e das organizações virtuais no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8., 1998, Niterói. **Anais...** Niterói: [s.n.], 1998.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARCELOS, P. F. P. Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 84-89, abr./jun. 1997.

BARROS N.; FIOD M. **Projeto Conceitual: das múltiplas ferramentas para auxílio as tarefas cognitivas complexas**. ENEJEP, 2000.

BARROS N. **Vigília Tecnológica e Descontinuidades na Criação de Produtos: Uma proposta de Método para a prática de Prospecção Tecnológica**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BASSI, E. et al. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

BASTOS, Maria de Lourdes. **Fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade em empresas de base tecnológica: um estudo de caso**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BUENO, J. H. **Autodesenvolvimento para a empregabilidade**. São Paulo: LTr, 1996.

CAPRA, F. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CAPRA, F. **O tao da física: um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental**. São Paulo: Cultrix, 1983.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. São Paulo: FGV, 1999.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASAROTTO FILHO, N. **Ante-projeto industrial:** das estratégias empresariais à engenharia. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

CASAROTTO FILHO, N. **Redes Empresariais.** Disciplina ministrada no PPGE/UFSC, 2001. Notas de aula.

CASAROTTO FILHO, N. et al. **A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina.** Florianópolis, 1996. Fórum Catarinense de Desenvolvimento.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO, R. M. **Redes de empresas na indústria da Construção Civil:** definição de funções e atividades de cooperação. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CONTINI, B. Organization markets and persistence of profits in italian industry. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.12, 1989.

COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DE BONO, E. **O pensamento lateral na administração.** São Paulo: Saraiva, 1994a.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: CAMPUS, 1998.

DEMING, W. E. **A Nova Economia para a Indústria, o governo e a educação.** Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 1997.

DE BONO, E. **Criatividade levada a sério:** como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994b.

DRUCKER, P. **O Líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, P. **As fronteiras da Administração:** onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. Editora Pioneira. São Paulo, 1999.

EDVINSSON, L. **Capital Intelectual.** Editora Pearson Education do Brasil. São Paulo, 1998.

HAMEL, G. **Leading the revolution.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HARRINGTON, H. J. **O processo do aperfeiçoamento.** São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Manual operacional. ADRs - Agências de Desenvolvimento Regional.** Florianópolis: IEL/FIESC, 2002.

KANT, I. **Crítica da razão prática.** São Paulo: Abril Cultural, 1980.

KNELLER, G. **A arte e ciência da criatividade.** São Paulo: Ibrasa, 1978.

LANGFORD, D.; MALE, S. **Strategic management in construction.** Vermont: Gower, 1991.

LACERDA, J. A tomada de decisão nas organizações. **Revista de Educação Tecnológica**, Belo Horizonte, 2000.

LEV, B. A matemática da nova economia. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 20, maio/jun. 2000.

MATURANA, H **Cognição, ciência e vida cotidiana.** Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2001.

MINTZBERG, H. Five P's for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992. p. 12-19.

MINARELLI, José Augusto. **EMPREGABILIDADE: o caminho das pedras,** Editora Gente: São Paulo, 1995.

MORIN, E. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand, 1996.

MÖELLER, C. A santíssima trindade que leva ao sucesso. **Exame**, São Paulo, 6 nov. 1996.

NAISBITT, J. ABUDERME, P. **Megatrends 2000.** São Paulo: Amana-Key, 1990.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. **Energia emocional.** São Paulo: Makron Books, 2000.

ORSSATTO, C. H. **Formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial.** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PIRES, M. S. **Uma metodologia de desenvolvimento sistêmico baseada em sistemas de pequenas empresas.** 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PORTER, M. E. **Competindo para o futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**, n. 7, mar./abr. 1998. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2001.

ROCHA, R. A. **O pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade no processo de administração estratégica**: um estudo de multicasos. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SANTOS, N. **Gestão do Conhecimento**. Disciplina ministrada no PPGE/UFSC, 2002. Notas de aula.

SANTOS, N. / BARROS, N. **Qual o valor do conhecimento**: A necessidade de uma nova contabilidade. Artigo publicado no ENEGEP, 2003.

SAVIANI, J. R. **Empresabilidade**: como as empresas devem agir. São Paulo: Makron Books, 1997.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso de grandes empresas. São Paulo: Futura, 1998.

SVEIBY, K.E. **A Nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TZU, S. **A arte da guerra**. 30. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

VIEIRA, L. I. **O vôo da cobra**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo. Futura, 1996.

ZALESKI NETO, J. **Formação de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ANEXO I

Questionário-base da Pesquisa – Modelo Geral

Conjunto de perguntas dirigidas ao empresário, visando a realização de pesquisa para aferir diversos aspectos da gestão do negócio, à luz de conceitos da Gestão do Conhecimento.

- 1- Qual o segmento de atuação da empresa? Qual o negócio da empresa?
- 2- Qual o faturamento bruto médio da empresa nos últimos 3 anos? Para os próximos 3 anos qual o crescimento previsto ?
- 3- Quantos funcionários têm a empresa? Distribuição das pessoas nas áreas de: administração? Desenvolvimento de Produto / P&D? Técnica? Operacional?
- 4- A empresa já possui uma Política de Remuneração & Carreira, com Planos de Cargos, Salários, Avaliação de Desempenho e Carreira? Há quanto tempo?
- 5- A empresa está inserida formalmente em algum agrupamento competitivo? E informalmente?
- 6- A empresa nos últimos 3 anos recebeu algum investimento externo para Projetos de Qualidade, Máquinas e Equipamentos, Desenvolvimento de Tecnologia ou outro tipo de fomento?
- 7- A empresa já possui algum tipo de Certificação de Qualidade para seus produtos/serviços? Há quanto tempo?
- 8- A empresa já possui registro de sua marca em algum órgão nacional ou internacional? O(s) produto(s) ou serviço(s) possuem patentes registradas? Há quanto tempo?
- 9- Como a empresa busca aumentar suas vendas? Como busca ser competitiva?
1)Preço, 2)Qualidade, 3)Tecnologia, 4)funcionalidade, 5)inovação e/ou 6)design.
- 10-Quantos computadores têm a rede da empresa? Tem algum Sistema de Gestão Corporativa (ERP)?
- 11-Há empresa tem uma sistemática formal de Planejamento Estratégico? Há quanto tempo? Utiliza algum tipo de métrica para acompanhamento?
- 12-A empresa tem uma sistemática formal para Gestão do Conhecimento? Utiliza alguma ferramenta de KM?
- 13-A empresa tem formalizado Equipes de Qualidade, Planejamento, Inovação ou outro Grupo que se reúna sistematicamente? Há quanto tempo?

14- Há empresa tem uma sistemática formal de Marketing e Atendimento aos Clientes?

Há quanto tempo? Utiliza algum tipo de ferramenta ou metodologia de CRM?

15- Qual o mercado de atuação da sua empresa? Há quanto tempo?

☐ 100% Mercado Interno ☐ 100% Mercado externo

☐ Mercado Interno e Mercado Externo, sendo M. Interno ____% e M. Externo ____%.

16- Qual a área de atuação dentro da empresa? Se atuar em mais de uma área, assinale a alternativa que ocupa a maior parte do seu tempo na empresa.

☐ Direção/Adm. ☐ Finanças /Planejamento ☐ Vendas/Marketing ☐ Recursos Humanos

☐ Produção ☐ Pesquisa e Desenvolvimento ☐ Função Técnica ☐ Outra: _____

17- Assinale quais os cargos existentes no organograma de sua empresa.

☐ Diretoria ☐ Gerência Administrativa/Financeira ☐ Gerência de Produção

☐ Gerência de Vendas ☐ Gerências de departamentos ☐ Supervisão Administrativa

☐ Supervisão de Produção ☐ Outros. Quais: _____

18- Existe na empresa o “trabalho em equipe”, com o compartilhamento de informações e colaboração entre os participantes?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

19- Há formação de equipes temporárias, com autonomia e dedicadas a projetos inovadores.

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

20- Pequenas reorganizações ocorrem na empresa, com frequência, de forma natural ou para adaptarem-se às demandas do ambiente competitivo?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

21- As decisões mais importantes / estratégicas são tomadas com envolvimento e em conjunto com os líderes das equipes responsáveis pelo trabalho.

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

22- A empresa busca desenvolver parcerias estratégicas fora das áreas foco do business.

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

23- Existe algum processo de troca de informações e experiências entre funcionários, fornecedores e vendedores (representantes) da empresa sobre a concorrência e outras questões?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

24- A direção/gerência apóia e/ou estimula os projetos e as idéias inovadoras oriundas dos funcionários?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

25- Há investimentos e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários na empresa.

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

26- Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

27- O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

28- Há aferição de “turn over” (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) que é baixo, na empresa, em comparação à outras empresas do mesmo setor.

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

29- Existe grande preocupação na empresa em medir resultados sob a perspectiva do capital intelectual e outros itens de valor intangível.

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

30- Há uma biblioteca e/ou um setor reservado para estudos na empresa

☐ Somente um setor de documentos.

☐ Somente uma pequena e básica biblioteca.

☐ Uma biblioteca com bibliotecária e setor de estudos/pesquisa associado.

31- Há alguma forma sistematizada de captação, registro, tratamento, análise e disseminação de informações? Assinale abaixo, aquelas que realmente existem;

☐ Existe um sistema(procedimentos) de captação(busca) de informações

☐ As informações são registradas, tratadas de tal forma que os processos podem ser rastreados

☐ As informações e os dados ficam na informalidade

☐ Todas as informações são analisadas e depois divulgadas

☐ As informações depois de tratadas são divulgadas para todos da organização.

32. Quais são as fontes externas que mais têm sido utilizadas para a busca de informações?

<input type="checkbox"/> Fornecedores	<input type="checkbox"/> Patentes e normas técnicas
<input type="checkbox"/> Encontros profissionais	<input type="checkbox"/> Pesquisas em andamento
<input type="checkbox"/> Sites e páginas WEB	<input type="checkbox"/> Jornais / Revistas especializadas
<input type="checkbox"/> Artigos, periódicos, livros	<input type="checkbox"/> Palestras/ Feiras/Exposições
<input type="checkbox"/> Catálogos, folder, folhetos	<input type="checkbox"/> Congressos, seminários
<input type="checkbox"/> Associações comerciais	<input type="checkbox"/> Estágios de curta duração
<input type="checkbox"/> Clientes / Fornecedores	<input type="checkbox"/> Engenharia reversa
<input type="checkbox"/> Visita a laboratórios	<input type="checkbox"/> Consultorias
<input type="checkbox"/> Universidades	<input type="checkbox"/> Sindicatos
<input type="checkbox"/> Agências de publicidade	<input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____

33- Quais instituições têm sido consultadas para atender à demanda por informação tecnológica?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Indústrias do ramo | <input type="checkbox"/> Empresas de consultoria/engenharia |
| <input type="checkbox"/> Empresas de pesquisa mercadológica | <input type="checkbox"/> Agência de notícias |
| <input type="checkbox"/> Bibliotecas | <input type="checkbox"/> Agência de financiamento/bancos públicos/privados |
| <input type="checkbox"/> Entidades/associações de classe | <input type="checkbox"/> Instituto de pesquisa e desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> Sistema CNI/Senai | <input type="checkbox"/> Sistema SEBRAE |
| <input type="checkbox"/> Universidades | <input type="checkbox"/> Outras Instituições. Quais: _____ |

34- A evolução dos salários está associada, principalmente ...

- ☐ À aquisição de competências e não ao cargo ocupado.
- ☐ Ao atingimento de metas
- ☐ Ao cargo ocupado
- ☐ Ao tempo de empresa

35- Além do salário mensal normal, quais são as práticas em sua empresa com relação a premiações por resultados, produtividade etc...?

- ☐ Premiação individual e reconhecimento por resultados e contribuições extras
- ☐ Pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas o individual)
- ☐ Participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários
- ☐ Nenhum benefício nesse sentido

36- No Recrutamento a empresa busca diversidade de: personalidades, experiências, cultura, educação formal etc..., visando aumento da criatividade empresarial.

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

37- A empresa estimula o compartilhamento de informações para a criação do conhecimento no ambiente organizacional?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

38- A empresa tem medidas, estímulos ou incentivos para que os funcionários “motivem-se” / “comprometam-se”?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

39- Quando os funcionários deixam a empresa, eles levam conhecimentos estratégicos para a concorrência?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

40- A empresa estimula a criação e conversão do conhecimento, principalmente de tácito (prático, que não está escrito) em explícito (escrito, documentado)?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

41- A informação disponível sobre clientes/mercado tem sido transformada em conhecimentos, tornando-se útil aos profissionais das outras áreas da empresa?

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

42- Existe um monitoramento dos pontos fortes e fracos da empresa em termos de habilidades e competências.

☐ Nunca ☐ Raras vezes ☐ Algumas vezes ☐ Muitas vezes ☐ Sempre

43- Há algum procedimento voltado a evitar-se o vazamento de informações relevantes e estratégicas?

☐ A empresa ainda não tem essa preocupação

☐ Não há formalmente, pois as informações estão na cabeça das pessoas.

☐ A empresa se preocupa com o problema, mas não está segura do não vazamento.

☐ Existe um processo de segurança para as informações

ANEXO II

Questionário-base da Pesquisa – Conjuntos Analíticos

As empresas pesquisadas, por questões de sigilo garantido a seus diretores, serão apresentadas no estudo como **Empresa 1** até **Empresa 8**. As perguntas foram organizadas em torno de 5 conjuntos analíticos, que são: 1) Estratégias Gerais do Negócio; 2) Adaptação à Economia do Conhecimento; 3) Cultura de Empresabilidade; 4) Estratégias Empresariais de Gestão; 5) Estratégias Humanas de Gestão.

<u>Conjunto Analítico 1 – Estratégias do Negócio:</u>
1-11. Há empresa tem uma sistemática formal de Planejamento Estratégico ?
Há quanto tempo?
Utiliza métricas p/ acompanhamento?
1-6. A empresa nos últimos 3 anos recebeu algum investimento externo para fomento ou Projetos?
1-1. Qual o faturamento bruto médio da empresa nos últimos 3 anos?
E para os próximos 3 anos qual o crescimento previsto?
2-6. As decisões importantes / estratégicas são tomadas em conjunto com os líderes e responsáveis?
() Nunca
() Raras vezes
() Algumas vezes
() Muitas vezes
() Sempre
1-7. A empresa já possui algum tipo de Certificação de Qualidade ?
1-5. A empresa está inserida formalmente em algum agrupamento competitivo?
E informalmente?
1-9. Como a empresa busca aumentar suas vendas? Como busca ser competitiva?
1) Preço, e/ou.
2) Qualidade,
3) Tecnologia,
4) funcionalidade,
5) inovação

6)design
1-15. Qual o mercado de atuação da sua empresa? Há quanto tempo?
() 100% Mercado Interno () 100% Mercado externo M. Interno ___% e M. Externo ___%.

Conjunto Analítico 2 – Empresa adaptada a Economia do Conhecimento:
1-10. Quantos computadores têm a rede da empresa?
Tem algum Sistema de Gestão Corporativa (ERP)?
2-8. Há processo de troca de informações e experiências entre func. /fornec. /vendas /repres.?
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
1-14. Há uma sistemática formal de Marketing e Atendimento aos Clientes? Há quanto tempo?
Utiliza algum tipo de ferramenta ou metodologia de CRM?
1-13. A empresa tem Equipes que se reúnem sistematicamente nas áreas de:(Há quanto tempo?)
<input type="radio"/> Qualidade <input type="radio"/> Planejamento <input type="radio"/> Inovação <input type="radio"/> outro Grupo?
1-12. A empresa tem uma sistemática formal para Gestão do Conhecimento?
Utiliza alguma ferramenta de KM?
2-11. Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações dentro e fora da empresa?
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
3-11. A empresa estimula a criação e conversão do conhecimento, tácito em explícito (documentado)?
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
2-14. Há preocupação em medir resultados do capital intelectual e outros itens de valor intangível.
<input type="radio"/> Nunca

<input type="checkbox"/> Raras vezes <input type="checkbox"/> Algumas vezes <input type="checkbox"/> Muitas vezes <input type="checkbox"/> Sempre
1-01. Há uma biblioteca e/ou um setor reservado para estudos na empresa
<input type="checkbox"/> setor de documentos <input type="checkbox"/> pequena biblioteca <input type="checkbox"/> biblioteca completa
3-02. Há uma sistematização na captação, registro, tratamento, análise e disseminação de informações?
<input type="checkbox"/> Existe um sistema(procedimentos) de captação(busca) de informações
<input type="checkbox"/> As informações são registradas, tratadas e os processos podem ser rastreados
<input type="checkbox"/> As informações e os dados ficam na informalidade
<input type="checkbox"/> Todas as informações são analisadas e depois divulgadas
<input type="checkbox"/> As informações depois de tratadas são divulgadas para todos da organização.
3-04. Quais instituições têm sido consultadas para atender à demanda por informação tecnológica?
<input type="checkbox"/> Indústrias do ramo <input type="checkbox"/> Empresas de consultoria/engenharia <input type="checkbox"/> Empresas de pesquisa de mercado <input type="checkbox"/> Agência de notícias <input type="checkbox"/> Bibliotecas <input type="checkbox"/> Ag. Financiam./bancos públicos/privados <input type="checkbox"/> Entidades/assoc. de classe <input type="checkbox"/> Institutos de pesq. e desenvolvimento. <input type="checkbox"/> Sistema CNI/Senai <input type="checkbox"/> Sistema SEBRAE

Conjunto Analítico 3 – Cultura de Empresabilidade:
2-4. Há formação de equipes temporárias, com autonomia e dedicadas a projetos inovadores.
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
2-9. A direção/gerência apóia e/ou estimula os projetos e idéias inovadoras dos funcionários?
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
3-12. Informação sobre clientes/mercado tem sido transformada em conhecimentos úteis as outras áreas?
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
2-13. Há aferição de “turnover” na empresa, em comparação à outras empresas do mesmo setor.
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
3-09. Há medidas, estímulos ou incentivos aos funcionários p/ que “motivem-se/comprometam-se”?
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
3-13. Existe um monitoramento dos pontos fortes e fracos da empresa (habilidades e competências)?
<input type="radio"/> Nunca

<p><input type="checkbox"/> Raras vezes</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>3-06. Além do salário mensal, quais as práticas com relação a premiações por resultados, produtividade?</p>
<p><input type="checkbox"/> Premiação individual</p> <p><input type="checkbox"/> desempenho da equipe</p> <p><input type="checkbox"/> Participação nos lucros</p> <p><input type="checkbox"/> Nenhum benefício</p>

Conjunto Analítico 4 - Estratégias Empresariais para Gestão da MPE:
2-3. Há “trabalho em equipe”, compartilhamento de informações e colaboração?
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
1-8. A empresa já possui registro de sua marca em algum órgão nacional ou internacional?
O(s) produto(s) ou serviço(s) possuem patentes registradas? (Há quanto tempo?)
2-5. Há pequenas reorganizações na empresa, com frequência para adaptarem-se às novas demandas?
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
2-7. A empresa busca desenvolver parcerias estratégicas fora das áreas foco do business.
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
3-8. Há estímulo ao compartilhamento de informações para a criação do conhecimento na empresa?
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre
3-10. Funcionários que deixam a empresa levam conhecimentos estratégicos para a concorrência?

<p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Raras vezes</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes</p> <p><input type="checkbox"/> Muitas vezes</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p>
3-03. Quais são as fontes externas que mais têm sido utilizadas para a busca de informações?
<p><input type="checkbox"/> Fornecedores</p> <p><input type="checkbox"/> Agências de publicidade</p> <p><input type="checkbox"/> Encontros profissionais</p> <p><input type="checkbox"/> Patentes e normas técnicas</p> <p><input type="checkbox"/> Sites e páginas WEB</p> <p><input type="checkbox"/> Pesquisas em andamento</p> <p><input type="checkbox"/> Artigos, periódicos, livros</p> <p><input type="checkbox"/> Jornais / Revistas especializadas</p> <p><input type="checkbox"/> Catálogos, folder, folhetos</p> <p><input type="checkbox"/> Palestras/ Feiras/Exposições</p> <p><input type="checkbox"/> Associações comerciais</p> <p><input type="checkbox"/> Congressos, seminários</p> <p><input type="checkbox"/> Clientes / Fornecedores</p> <p><input type="checkbox"/> Estágios de curta duração</p> <p><input type="checkbox"/> Visita a laboratórios</p> <p><input type="checkbox"/> Engenharia reversa</p> <p><input type="checkbox"/> Universidades</p> <p><input type="checkbox"/> Consultorias</p> <p><input type="checkbox"/> Outros. Quais? :</p>
3-14. Há algum procedimento voltado a evitar-se o vazamento de informações relevantes e estratégicas?
<p><input type="checkbox"/> A empresa ainda não tem essa preocupação</p> <p><input type="checkbox"/> Não há, pois as informações importantes estão na cabeça</p> <p><input type="checkbox"/> a empresa não está segura do não vazamento</p> <p><input type="checkbox"/> Existe um processo de segurança</p>

Conjunto Analítico 5 - Estratégias Humanas de Gestão da MPE:
1-4. A empresa possui Políticas de Remuneração/Carreira/Planos de Cargos/Aval. Desemp.
1-3. Distribuição das pessoas nas áreas de:
<input type="checkbox"/> Administração <input type="checkbox"/> Pesqu. e Desenv <input type="checkbox"/> Engenh. Prod. <input type="checkbox"/> Área Técnica <input type="checkbox"/> Área Operac.
2-10. Há investimentos e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional?
<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raras vezes <input type="checkbox"/> Algumas vezes <input type="checkbox"/> Muitas vezes <input type="checkbox"/> Sempre
2-12. O treinamento está associado às necessidades imediatas de trabalho?
<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raras vezes <input type="checkbox"/> Algumas vezes <input type="checkbox"/> Muitas vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Às necessidades estratégicas de médio e longo prazos da empresa?
<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Raras vezes <input type="checkbox"/> Algumas vezes <input type="checkbox"/> Muitas vezes <input type="checkbox"/> Sempre
3-5. A evolução dos salários está associada, principalmente ...
<input type="checkbox"/> aquisição de competência e não cargo <input type="checkbox"/> atingimento de metas <input type="checkbox"/> ao cargo ocupado <input type="checkbox"/> Ao tempo de empresa

3-7. No Recrutamento a empresa busca diversidade de personalid., experiênc., cultura, educ.formal
<input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> Raras vezes <input type="radio"/> Algumas vezes <input type="radio"/> Muitas vezes <input type="radio"/> Sempre

- COMPLEMENTO DO ANEXO II (5 PLANILHAS EXCEL) - anexo -
páginas 82 a 88

[illegible]

ANEXO II

Questionário-base da Pesquisa

Conj. Analítico 2 – Empresa adaptada a Economia do Conhecimento:	Não = 0	Sim = 1								
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8		
10. Quantos computadores têm a rede da empresa?	16	15	100	30	50	40	20	31	302	38
Tem algum Sistema de Gestão Corporativa (ERP)?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1
NÃO										
23. Há processo de troca de informações e experiências entre funcionários /fornecedores /vendas /representantes.?	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre				0	0,0
	20	20	10	30	40	30	30	40	220	27,5
14. Há uma sistemática formal de Marketing e Atendimento aos Clientes?	1				1		1	1	4	50,0%
NÃO	0	1	1	1	0	1	0	0	4	50,0%
Há quanto tempo (meses) ?	15	0	0	0	24	0	12	60	111	14
Utiliza algum tipo de ferramenta ou metodologia de CRM?								1	1	12,5%
NÃO	1	1	1	1	1	1	1	0	7	87,5%
13. A empresa tem Equipes que se reúnem sistematicamente para tratar dos temas:	?	?	?	?	?	?	?			
A- Qualidade	1	1	1	1	0	1	0	1	6	1
B- Planejamento	0	1	1	0	0	1	1	1	5	1
C- Inovação	0	1	0	1	0	1	1	1	5	1
D - outro Grupo?	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0
Qual ?	0	0	0	CIPA	0	Vendas	0			
12. A empresa tem uma sistemática formal para Gestão do Conhecimento?								1	1	12,5%
NÃO	1	1	1	1	1	1	1	0	7	87,5%
Utiliza alguma ferramenta de KM?									0	0,0%
NÃO	1	1	0	1	1	0	1	1	6	75,0%
Há alguma iniciativa	0	0	1	0	0	1	0	0	2	25,0%
26. Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações dentro e fora da empresa?	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	10	30	20	20	30	30	30	40	210	26,3
40. A empresa estimula a criação e conversão do conhecimento, tácito em explícito (documentado)?	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	0	30	30	10	20	20	30	40	180	22,5

29. Há preocupação em medir resultados do capital intelectual e outros itens de valor intangível.	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	0	0	0	20	0	10	0	40	70	8,8
30. Há uma biblioteca e/ou um setor reservado para estudos na empresa?	?	?	?	?	?	?	?			
Setor de documentos	1	0	0	0	0	0	1	1	3	37,5%
Pequena biblioteca	0	1	0	1	0	1	0	1	4	50,0%
Biblioteca completa / bibliotecária / sala estudos	0	0	1	0	0	0	0	0	1	12,5%
31. Há uma sistematização na captação, registro, tratamento, análise e disseminação de informações?	?	?	?	?	?	?	?	?		
() Existe um sistema(procedimentos) de captação(busca) de informações	1	1	0	0	0	1	0	1	4	1
() As informações são registradas, tratadas e os processos podem ser rastreados	0	1	1	0	0	1	0	1	4	1
() As informações e os dados ficam na informalidade	1	0	0	1	0	0	1	1	4	1
() Todas as informações são analisadas e depois divulgadas	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
() As informações depois de tratadas são divulgadas para todos da organização.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
* 40%										
33. Quais instituições têm sido consultadas para atender à demanda por informação tecnológica?	?	?	?	?	?	?	?	?		
() Indústrias do ramo	1	0	0	1	0	0	1	0	3	38%
() Empresas de pesquisa de mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
() Bibliotecas	0	1	1	0	1	0	1	0	4	50%
() Entidades/assoc. de classe	0	0	0	1	0	0	1	0	2	25%
() Sistema CNI/Senai	1	0	0	0	0	0	0	1	2	25%
() Empresas de consultoria/engenharia	1	1	1	0	0	0	1	0	4	50%
() Agência de notícias	0	0	0	0	1	0	0	0	1	13%
() Ag. Financiam./bancos públicos/privados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
() Institutos de pesq. e desenvolvimento.	0	0	1	1	0	0	1	1	4	50%
() Sistema SEBRAE	0	0	0	0	0	0	1	0	1	13%
() Agências Reguladoras / Anatel / Aneel	0	0	1	0	0	1	1	0	3	38%

Conjunto Analítico 3 – Cultura de Empresabilidade:		Não = 0	Sim = 1									
		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8			
19. Há formação de equipes temporárias, com autonomia e dedicadas a projetos inovadores.	0= Nunca 10= Raras vezes 20= Algumas vezes 30= Muitas vezes 40= Sempre											
		10	20	20	20	20	20	30	40	180	22,5	
24. A direção/gerência apóia e/ou estimula os projetos e idéias inovadoras dos funcionários?	0= Nunca 10= Raras vezes 20= Algumas vezes 30= Muitas vezes 40= Sempre											
		20	40	30	20	10	30	30	40	220	27,5	
41. Informação sobre clientes/mercado tem sido transformada em conhecimentos úteis as outras áreas?	0= Nunca 10= Raras vezes 20= Algumas vezes 30= Muitas vezes 40= Sempre											
		10	30	20	30	40	30	30	40	230	28,8	
28. Há aferição de “turnover” na empresa, em comparação à outras empresas do mesmo setor.	0= Nunca 10= Raras vezes 20= Algumas vezes 30= Muitas vezes 40= Sempre											
		0	20	10	10	0	10	0	30	80	10,0	
38. Há medidas, estímulos ou incentivos aos funcionários p/ que“motivem-se/comprometam-se”?	0= Nunca 10= Raras vezes 20= Algumas vezes 30= Muitas vezes 40= Sempre											
		20	30	30	0	20	30	0	40	170	21,3	
42. Existe um monitoramento dos pontos fortes e fracos da empresa (habilidades e competências)?	0= Nunca 10= Raras vezes 20= Algumas vezes 30= Muitas vezes 40= Sempre											
		20	30	10	30	10	30	10	40	180	22,5	
35. Além do salário mensal, quais as práticas com relação a premiações por resultados, produtividade?	A- Premiação individual B- Desemp. da equipe C- Particip. nos lucros D- Nenhum benefício											
A -		1	0	0	1	0	1	0	1	4	50%	
B -		0	1	1	0	0	1	0	1	4	50%	
C -		0	0	1	0	1	1	0	1	4	50%	
D -		0	0	0	0	0	0	1	0	1	13%	

ANEXO II

Questionário-base da Pesquisa

Conj. Analítico 4 - Estratégias Empresariais para Gestão da MPE:	Não = 0	Sim = 1								
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8		

18. Há “trabalho em equipe”, compartilhamento de informações e colaboração?	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	20	30	30	30	30	40	30	40	250	31,3
20. Há pequenas reorganizações na empresa, com frequência para adaptarem-se às novas demandas?	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	20	30	30	20	10	40	40	40	230	28,8
22. A empresa busca desenvolver parcerias estratégicas fora das áreas foco do business.	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	10	40	0	30	0	10	0	10	100	12,5
37. Há estímulo ao compartilhamento de informações para a criação do conhecimento na empresa?	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	20	10	30	20	10	30	20	30	170	21,3
39. Funcionários que deixam a empresa levam conhecimentos estratégicos para a concorrência?	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	10	0	10	10	40	20	20	10	120	15,0
08. A empresa já possui registro de sua marca em algum órgão nacional ou internacional?	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100,0%
NÃO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
O(s) produto(s) ou serviço(s) possuem patentes registradas?	0	1	1	1	0	0	0	1	4	50,0%
NÃO	1	0	0	0	1	1	1	0	4	50,0%
(Há quanto tempo?)	-	36	24	36	-	-	-	120	216	27
43. Há algum procedimento voltado a evitar-se o vazamento de informações relevantes e estratégicas?	A- empresa ainda não tem essa preocup.	B- A inform. importantes estão na cabeça	C- As empresa não está segura não vazam.	D- Existe um processo de segurança						
A -	0	0	0	0	0	0	1	0	1	12,5%
B -	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
C -	1	0	1	1	1	0	0	1	5	62,5%
D -	0	1	1	0	0	1	0	0	3	37,5%

*	2 patent./500	*	50% produt	*	*	*	*		
---	---------------	---	------------	---	---	---	---	--	--

32. Quais são as fontes externas que mais têm sido utilizadas para a busca de informações?	?	?	?	?	?	?	?	?		
() Fornecedores	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100,0%
() Encontros profissionais	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100,0%
() Sites e páginas WEB	0	1	1	1	1	1	1	1	7	87,5%
() Artigos, periódicos, livros	0	1	1	1	1	1	1	1	7	87,5%
() Catálogos, folder, folhetos	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100,0%
() Associações comerciais	0	0	1	1	0	0	0	1	3	37,5%
() Clientes / Fornecedores	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100,0%
() Visita a laboratórios	0	0	1	0	0	0	0	1	2	25,0%
() Universidades	0	1	1	0	0	1	1	1	5	62,5%
() Agências de publicidade	0	0	0	1	0	0	0	0	1	12,5%
() Patentes e normas técnicas	1	1	1	1	0	0	1	1	6	75,0%
() Pesquisas em andamento	0	0	1	1	0	0	1	1	4	50,0%
() Jornais / Revistas especializadas	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100,0%
() Palestras/ Feiras/Exposições	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100,0%
() Congressos, seminários	0	1	1	1	1	1	1	1	7	87,5%
() Estágios de curta duração	1	0	1	0	1	0	0	1	4	50,0%
() Engenharia reversa	1	1	0	1	0	0	1	1	5	62,5%
() Consultorias	1	0	1	1	1	0	0	0	4	50,0%
() Sindicatos	0	0	1	0	0	0	0	0	1	12,5%
() Outros. Quais? :	0	1	0	0	0	1	0	0	2	25,0%

Ag. Reguladora
do Setor

Ag. Reguladora
do Setor

ANEXO II

Questionário-base da Pesquisa

Conj. Analítico 5 - Estratégias Humanas de Gestão da MPE:	Não = 0	Sim = 1						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
04. A empresa possui Políticas de Remuneração/Carreira/Planos de Cargos/Aval. Desemp.	0	0	Remuner. E Aval. Desemp	0	0	0	0	1

NÃO	1	1	0	1	1	1	1	0	6	75%
03. Distribuição das pessoas nas áreas de:	122	23	102	23	20	50	40	168	548	100,0%
() Administração	12	3	20	7	3	10	8	20	83	15,1%
() Pesquisa e Desenvolvimento	4	5	15	7	5	20	11	5	72	13,1%
() Engenh. Produto	2	1	0	1	2	0	1	5	12	2,2%
() Área Técnica	8	4	50	4	5	12	2	3	88	16,1%
() Área Operacional	92	10	17	4	5	8	18	135	289	52,7%
25. Há investimentos e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional?	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	10	40	40	20	20	40	20	40	230	28,8
27. O treinamento está associado às necessidades imediatas de trabalho?	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	10	20	40	30	20	30	30	20	200	25,0
À necessidades estratégicas de médio e longo prazos da empresa?	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	0	30	20	20	20	20	20	40	170	21,3
36. No Recrutamento a empresa busca diversidade de personalid., experiência, cultura, educação formal	0= Nunca	10= Raras vezes	20= Algumas vezes	30= Muitas vezes	40= Sempre					
	20	10	20	20	10	30	30	40	180	22,5
34. A evolução dos salários está associada, principalmente ...	A- Aquis. de competência e não ao cargo	B- Atingimento de metas	C- Ao cargo ocupado	D- Ao tempo de empresa						
A -	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100,0%
B -	0	0	1	0	1	1	1	1	5	62,5%
C -	0	0	0	1	0	0	0	0	1	12,5%
D -	1	0	0	1	0	0	0	0	2	25,0%